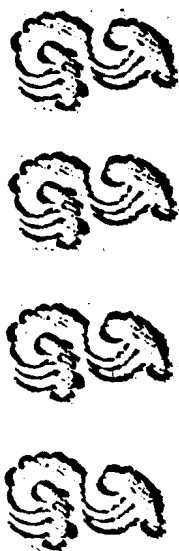


◎
周易人生哲理博览



著者/宋文安 张文郁



四川人民
出版社
中国·成都
1992



疏醒世哲理
解人生真谛

程思远



(程思远先生：现任全国政协副主席)



本书作者张文郁副教授(左)与宋文安副教授

作者简介

宋文安，原名宋定国、又名宋定，1942年生，河北安国人。原毕业于北京大学哲学系(本科)，后又毕业于中国政法大学(研究生)，获哲学硕士学位。现任中国青年政治学院科研处处长，兼中国管理科学研究院领导科学所副所长、教授，中国领导科学学会秘书长、北京市政治学行政学学会理事等。潜心治学，广采博取。主要著作有《人的本质的揭示和唯物史观的创立》(广西人民出版社1985年版)、《人生价值=?!》(吉林人民出版社1987年版)、《新技术革命与社会趋向》(重庆出版社1987年版)、《领导学简明教程》(主编，吉林人民出版社1988年版)、《新编政治学》(主编，中国公安大学出版社1990年版)、《经营管理哲学》(新华出版社1990年版)、《领导行为学概论》(中国经济出版社1990年版)、《当代中国青年的政治意识和政治行为》(主编，中国公安大学出版社1992年版)等。其中《人生价值=?!》荣获北京市高校系统中青年第二届优秀成果奖。另已发表论文数十篇。尚未出版的著作主要有《人神变奏曲——三大迷信的兴衰》、《辨才、用才、育才》；小说《三上坟》、《一枝红杏出墙来》、《升官谱》、《在我走上正道之前》等；长诗《叱咤风云》、《下厂诗稿》和反映个人生涯的诗词百余首。其始终不渝信守的座右铭是：“重情义、守信用”；“莫怪他物非吾属，淡泊自得其乐；多亏此身尚属我，方可忘却营营”；“天公不公，神明不明；欲攀高峰，唯有奋登！”

(参见浙江大学出版社：《当代中国社会科学学者大辞典》和团结出版社：《当代中国中青年学者辞典》)

ABD 37 / 01

作者简介

张文郁，笔名常有文，1943年11月生，原籍河北省安国市。1962年考入南开大学中文系（本科），1967年毕业于，先后在高等学校讲授大学语文、写作、古汉语、现代汉语、古典文学等专业基础课。现为中原古籍研究学社副社长、河北省教育学院系统现代汉语教学研究会会长、修辞学会理事、保定地区教育学院副教授。在长期从事大学中文专业的教学生涯中，志趣广博，悉心竭虑，致力于多种学科的研究。主要著作有《鲁迅作品选讲》、《教学语法问答》、《议论性文体写作》、《古诗词论文集》等；其中《教学语法问答》一书获国家和省级中学教学服务优秀成果奖。与人合（主）编的著书、教材有《中国古代名物大典》（系国家“八五”重点出版课题）、《实用文秘工作辞典》、《秘书工作概要》、《新编现代汉语》、《中国古代文学指要》、《普通话简明教程》、《红烛之歌——全国大学生优秀作文选评》等。在国家级刊物和省级刊物发表专业论文数十篇。尚待出版的著作有《教学语法史论》、《神河下游》（外文译著）、《中华风土谚大典》（已申报国家重点出版项目）、《语文教学分级指导大系》、《常用成语典故释析》、《汉语合成词释义》及小说、电视文学剧本《塞外小村》、《书商》、《谁能让世间充满爱?!?》等。本人的处世信条是：

不为富贵所诱，不为仕途所惑；

欲结普天同仁，共赴书海乐国。

（参见北京团结出版社：《当代中国中青年学者辞典》）

序

张岱年

《周易》经传是中国古代的一部文化宝典，其中含有多方面的智慧，反映了多方面的客观规律。《系辞》上传说：“《易》与天地准，故能弥纶天地之道。”《系辞》下传说：“《易》之为书也广大悉备，有天道焉，有人道焉，有地道焉。”这是《周易大传》对于《周易》古经的概括和赞颂。其实《周易大传》的内容更是如此，更可谓“弥纶天地之道”、“有天道焉、有人道焉，有地道焉”，也就是说包含了自然界和人类社会的多方面的客观规律，提供了丰富深湛的自然知识和人类智慧。在今天看来，《周易》经传的许多内容虽然表现了一定的时代性，但也包含着一些具有普遍意义的深湛观念。正因为如此，所以《周易》经传在汉代以后发生了广泛而深刻的影响，魏晋时代道家之言盛行，而《周易》列为“三玄”之一；宋代理学兴起，理学家主要是依据《周易大传》为孔孟学说补充了本体论的基础，从而回应了道家和佛教的挑战，恢复了儒学的权威。在中国长期的学术史上，《周易》经传确实具有卓越的地位。

《周易·象传》由每一卦象引申出一条生活准则，如：“天行健，君子以自强不息。”“地势坤，君子以厚德载物。”“山下出泉蒙，君子以果行育德。”“泽灭木大过，君子以独立不惧，遁世无闷。”“雷风恒，君子以立不易方。”“风自火出家人，君子以言有物而行有恒”等等。六十四卦总共六十四条。这些都是立身处世的格言，对于个人生活和社会生活具有一定的指导意义。时移世易，古与今之间有一

定距离,有不少格言是宜于古而不宜于今了,但也有一些在今日看来仍然值得学习。据闻日本的一些善于经营管理的资本家注意吸取《论语》、《孙子兵法》中的智慧,《周易》经传中也有这类的智慧当是肯定无疑的。当然,对于具体问题应进行具体分析,如果企图到《周易》中找解决一切的锦囊妙计,那也是不可能的。

《周易》本系卜筮之书,其中也含有一些古代宗教的内容。正如古代的天文学与占星术相互结合一样,《周易》经传既富于哲理,也可能被用来宣传迷信,这是研究“易学”时所应注意的。

本书著作者运用新观点研究《周易》,撷取《周易》经传中的有关人生哲理的思想观点,加以会综诠释,编著《周易人生哲理博览》一书,这是一项新的探索,无论对于学术研究还是实际应用来说,肯定都是大有裨益的。定国同志希望我写一篇序文,于是略述近日的一些感想,聊供读者参考。

一九九二年四月

张岱年序于北京大学

〔张岱年——当代著名哲学家,北京大学教授,兼任清华大学思想文化研究所所长、中华孔子学会会长、中国哲学史学会名誉会长等职〕

导 言

这几年来,出现了“《周易》热”。热遍国内,波及海外。透过一股股热浪,可以看到,热点主要集中在:或对原文进行考证、诠释;或对各卦进行演绎、拨弄。其中,虽也推出了一些颇具创见、且有价值的力作,但故弄玄虚,以讹传讹,尤其借机散播迷信者也不少。只要浏览一下书市、卦摊儿就会清楚地看到这一点。

生活在廿世纪九十年代的人们,到底该怎样看待《周易》?《周易》做为很有代表性的中国古代典籍,对于吾人到底有无意义?义在哪里?它与算卦相命是什么关系?这些都需要吾人探究。

笔者是在六十年代初于大学读书时,接触《周易》的。当时课本本来有这方面的内容,但由于下去参加“四清”,课刚开了个头,就停了,以后再没补上。那时我们对八卦很感兴趣,可没有机会专门研习。在十年“文革”中,在劳动、工作之余,曾读过一些有关《周易》的书,但未能做深入、系统的研究。到八十年代,再进大学任教时,才有机会和条件研究,尤其近几年来,对它发生浓厚兴趣。我们发现《周易》中蕴涵着丰富而深刻的关于诚心、正意、修身、齐家、治国、平天下之类的人生哲理;其中许多内容对于现代人来说,仍具有理论和实践意义,因此萌生了撰写本书的念头。而社会上出现的从消极方面诠释、乃至曲解《周易》,把其中的糟粕当作精华宣传,甚至贴上现代化的时髦标签,而实则散布神秘主义、宿命论和封建迷信等等,在腐蚀灵魂、瓦解信念方面,造成严重后果的社会现象,更加助长、坚定了我们这一念头。我们想,拙作会对目前“《周易》热”中的逆流,起一种冲击和抵消作用,使世人透过罩在《周易》之上重重玄妙、神奇,甚至荒诞的光环,看到它所本来具有的真实面目一斑。

为了使读者能正确理解本书写作的宗旨和笔者的苦衷,有必要先对《周易》作一概括的介绍。

《周易》的大概内容

《周易》是我国古代主要文化典籍之一,是一部用来占筮的书。在《左传》中,已有《周易》的记载,说明《周易》最迟在春秋时期已经出现了。对《周易》成书的年代,目前学术界的看法仍有分歧,但大多数认为,是在西周前期。

对于《周易》之“周”字,历来说法颇多。如,有人认为:周是“易道周普无所不备”之意;也有人认为:周是指周朝。后说为一般人所接受,多数人认为《周易》之“周”是年代的意思。

而对于《周易》之“易”字,则更众说纷纭。有人说:“易之为字,从日月,阴阳具矣。”“易者,日月也。”“日月为易,刚柔相当。”有人则说:“易,飞鸟形象也。”也有人说:“易,即蜥。蜥蜴因环境而改变自身颜色,曰之易,取其变化之易。”

清代陈则震著《周易浅述》,将“易”定义为二:一曰交易,阴阳寒暑,上下四方之对待是也;二曰变易,春夏秋冬,循环往来是也。”

无论何种解释,说《周易》是讲阴阳两种力量相互作用,产生万物,“刚柔相推,变在其中”,则是不会错的。

《周易》在春秋、战国时代,已流传开来,并不断被引申、扩充。秦始皇焚书,《周易》因是占筮之书而幸免。

到西汉,儒学家将《周易》与《诗》、《书》、《礼》、《乐》、《春秋》等奉为经典,统称“六经”。于是《周易》又被称为《易经》。

经过历代演变,《周易》成了我们今天见到的样子。分为《经》、《传》两部分。

《经》主要是六十四卦和三百八十四爻,并各有卦辞、爻辞加以说明,为占卜之用。

六十四卦是以六个符号为一组的“—”与“--”两种符号构成的。“—”象征阳、刚；“--”象征阴、柔。因此，“—”称为“阳爻”；“--”称为“阴爻”。

“—”用奇数一、三、五、七、九最大的数九表示，又称为“九”；“--”用偶数二、四、六、八、十中的六表示，又称作“六”。

“卦爻”由下而上，最下方的称为“初”，依次而上，称为“二”、“三”、“四”、“五”，最上方的称为“上”。

由六爻组成的六十四卦，以上下各三爻为一组；上面的三爻，称为“上卦”或“外卦”，下面的三爻，称为“下卦”或“内卦”。

在六十四卦的后面，是“卦辞”，是解说全卦的。据司马迁的看法，卦辞为周文王所作。“西伯（周文王未称王时的爵位）囚羑里，演《周易》”，（《史记·自序》）

卦辞后面是爻辞，是解释六爻中的每一爻的。关于爻辞的作者，众说不一，有人说是周文王所作，更多的人则认为是周文王的儿子周公所作。

《传》是解释卦辞、爻辞的七种文字共十篇，称为“十翼”。翼有辅助的意思，即辅助解释《经》。十翼有《彖传》上下、《象传》上下、《系辞传》上下、《文言传》、《说卦传》、《序卦传》、《杂卦传》共十篇。

《史记·孔子世家》有云：“孔子晚喜《易》，序彖、象、说卦、文言，读《易》韦编三绝。”

对于“十翼”是否为孔子所作，历来看法不一。但目前较多的意见认为，“十翼”不可能为一人所作，因其中的文字，矛盾之处颇多，但会有孔子及其弟子的文字在内。

《彖传》是卦辞的解释，从六爻的全体形象，说明卦的意义。

《象传》分为《大象》和《小象》。《大象》仍是对卦辞的解释，不同于《彖传》的是将六爻还原成三爻为一组的八卦，从八卦象征的事物来说解全卦。《小象》则以各爻的位置来解释每一爻辞。

《系辞传》也称《大传》，是对《周易》的整体论说，是蕴义很深的

哲学著作。

《文言传》是对六十四卦中的“乾卦”和“坤卦”的详细解说。

《说卦传》分为两部分，前半部分是对《周易》的简明论说，后半部分是说明八卦象征的现象。

《序卦传》专门对六十四卦的排列次序及意义进行解说。

《杂卦传》以六十四卦中相对的两卦为一组，用一句话来解释。

《周易》的主题思想

《周易》以阴阳变化之道来分析、说明宇宙间的一切现象。它通过占筮来启示天道、人道、地道的变化规律，为的是把握人生立身处世之本，以趋吉避凶。所以，《周易》的哲理为后人崇仰深究，争相以义理阐释，使之成为占筮、义理兼而有之的典籍。

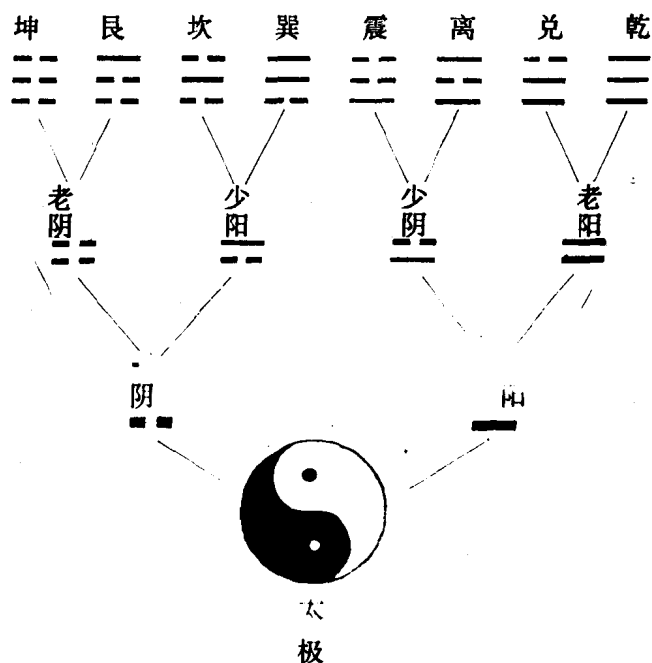
《周易》之阴阳思想，源自男女不同的性别。阳(—)与阴(--)两个奇与偶的简单符号，象征并说明了宇宙万物的一切变化。阳刚阴柔，阳动阴静；自然界的一切事物都因时间地点以阴与阳，即刚柔动静的性质来变化。如天、男、仁、上、前、明、往、昼、尊、贵、福等都属于阳、刚、动、；而地、女、义、下、后、暗、来、夜、卑、贱、祸等都属于阴、柔、静。阳刚阴柔相反相成但并非不变，而是动极则静，静极则动，动中有静，静中有动；阳刚中孕育着阴柔；阴柔中蕴涵着阳刚；两者相辅相成。

“一阴一阳之谓道”(《系辞上传》)天地间一切事物的变化无不因时因地或成为阳刚或成为阴柔，而这一阳刚阴柔的变化法则，正是宇宙的法则，也是人生的法则，即天理和人道。

“昔者圣人之作《易》也，将以顺性命之理。是以，立天之道，曰阴与阳；立地之道，曰柔与刚；立人之道，曰仁与义；兼三才而两之。”(《杂卦传》)《周易》在这里所要阐明的天道、地道、人道的变化法则，是一致的；这就是宇宙万物遵循阳刚阴柔无穷变化作用的法

则。所以称作“天人合一”。由此可见，“易”的确同时含有变易、简易、不易的意思。宇宙万物因时因地的阴阳、柔刚、静动，变易而不易，复杂而简单，矛盾又统一，对立又和谐。我国古代传统思想中的“中庸之道”、“和为贵”，正渊源于此。

“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业”（《系辞上传》）“生”在这里不是“产生”，而是“演变”。就是说八卦由四象演变而来；四象由两仪演变而来；两仪由太极演变而来。（见下图）



儒家崇尚阳的刚健正大，道家重视阴的虚无柔静。但儒家思想也有谦退柔静的一面，道家思想在虚无柔静中也含有刚强。总之，

刚健正大与虚无柔静,是我国传统思想的表里两面。

乾坤代表了天和地。天是万物生成之根源;地是万物生生不息的根本。但天是阳,是主宰;而地是阴,是顺从。天地阴阳交错,使万物生成发展、生生不息。《周易》阐明这一法则并广泛应用于宇宙与人世的一切变化现象上,使人能知变、应变、适变,去恶向善、避凶就吉,这就是《周易》的主题思想。

宇宙间可以效法的最大形象就是天地;所以,天地生生不息的变化作用法则,也就是人类社会的行为规范。《周易》就是以天地为准则,确立人生规范,以宇宙恒求无穷而又秩序井然的精神,劝勉人生要自强不息,造福社会。《周易》兼备了规范与实用两个方面的效用。

“易其至矣乎!夫易,圣人所以崇德广业也。知崇礼卑,崇效天,卑法地。”(《系辞上传》)智慧应当像天一般高明;行为应当像地一般谦卑;睿智圣哲,遵循这一天才的法则,崇尚智慧与礼仪,使道德修养有所成就,不仅独善其身,而且能兼善天下。将道德修养、聪明才智,施展于事业之中,使人与物一起得到帮助。这就应了天地的变化法则,符合生生不息的宇宙精神。这才是“盛德大业”。

效法宇宙精神,自强不息,厚德载物,这是《周易》的道德理想。阴阳、刚柔、动静,于循环无穷的变化作用中,使宇宙生成,发展,进化,调和,统一;符合这一宇宙精神的就是善。传统道德上的仁、义、礼、智、信,就是宇宙精神的体现。

惟有认识宇宙的精神,悟彻阴阳刚柔动静变化作用原理的人,才能通幽明之故,最后达到心安理得、无忧无虑,知天乐命的境界。《周易》中所说的神,是指天地间阴阳、刚柔、动静变化现象的至为微妙、难以预料的神秘性;所以,只有天下睿智、最明了事理的人,才能理解《周易》中所阐释的道理的神奇功用。六十四卦,几乎都以盛极而衰,物极必反的谆谆告诫,以揭示人生必须时刻谨慎处世,适可而止,才能确保长久安泰。

总之,《周易》的宗旨,在于阐释宇宙大自然的阴阳刚柔动静の変化,变易而不易,复杂而简易,在变化中生成发展,于反复中保持统一与和谐。这一刚健中正,无穷无尽,永恒生生不息的生命力,正是宇宙精神之所在。变易、简易、不易的宇宙法则及生生不息的宇宙精神涵盖着一切。这些都与人生立身处世的原则一致。人以大宇宙的自然法则、精神为准则来确立人类自己行为的规范。探明宇宙大自然的法则、规律,就能自强不息,面对纷繁复杂、千变万化的情况而能知变,应变,适变,以促使人类社会的发展向上,为全人类造福。通观《周易》的思想就会明白,为什么它会被称为“天人之学”而成为中国传统文化的源头,一切学术思想的源泉,被推崇为大道之源、众经之首了。

《周易》的基本概念

对《周易》的解说,历来纷纭。了解一些基本概念,对于全面、深刻地研究《周易》,很是必要。

先以“象”而言。《系辞》说:“《易》者,象也。象者,像也。”又说:“在天成象,在地成形。”

象,应该说就是形象,象征。

关于“象”,有“八卦之象”、“六画之象”、“像形之象”、“爻位之象”、“反对之象”、“方位之象”和“互体之象”等。

“八卦之象”是说八卦的象征:

乾,为健,为天,为父,为首,为马,为君,为玉,为金,为寒,为冰,为大赤,为木果……

坤,为顺,为地,为母,为腹,为牛,为布,为釜,为吝啬,为均,为文,为众,为大舆……

震,为动,为雷,为龙,为足,为长男,为决躁,为大途,为玄黄

……

巽，为入，为风，为木，为股，为长女，为鸡，为白，为高，为不果

……

坎，为陷，为水，为豕，为耳，为中男，为隐伏，为弓轮……

离，为丽，为火，为日，为雉，为目，为中女，为甲冑，为戈兵，为电……

艮，为止，为山，为狗，为手，为少男，为径路，为小石，为门阙，为阙寺……

兑，为说，为泽，为羊，为口，为少女，为巫，为毁折，为附决，为妾……

“六画之象”是六十四卦的六爻：

下面三爻称为下卦、内卦、贞卦；

上面三爻称为上卦、外卦、悔卦；

上面两爻称为“天”，中间两爻称为“人”，下面两爻称为“地”；

初爻、三爻、五爻称为“阳位”，二爻、四爻、上爻称为“阴位”；

阳爻阳位或阴爻阴位称为“得正”或“得位”；阳爻阴位或阴爻阳位称为“不正”或“失位”。

“方位之象”是说八卦的八个方位：

乾为西北，坤为西南，震为正东，巽为东南，坎为正北，离为正南，艮为东北，兑为正西。

“像形之象”是从卦的六爻组成的形状上来看：

如第五十卦《鼎卦》䷱，初爻为“鼎足”，九二、九三、九四爻为“鼎腹”，六五爻为“鼎耳”，上九爻为“鼎铉”；这些都表示卦象鼎的形象。

“爻位之象”是指每卦的六个爻：

初爻为元士，二爻为大夫，三爻为公，四爻为诸侯，五爻为天子，六爻为宗庙。

“互体之象”是说一卦之中，除上下卦外，还有二、三、四及三、四、五组成的两个新卦。

“反对之象”是说将一个卦颠倒过来，则成为另一个卦。实际上，六十四卦中除乾、坤、坎、离、大过、颐、小过、中孚等八卦颠倒过来不变外，其余二十八卦均反正各一卦，因而促成五十六卦。

以上介绍的是“象”。在了解“象”时，还要对“承”、“乘”、“比”、“应”、“据”、“中”等名词有所了解。这几个名词都是讲一卦之中六爻之间的关系的。具体讲：

承：一卦中，阳爻在上，阴爻在下，则称阴爻承阳爻。如四十六卦“升”卦䷭，“初六”为阴爻，“九二”为阳爻，就称为“初承二”。

乘：一卦中，阴爻在上，阳爻在下，则称阴爻乘阳爻。如“升”卦中“六四”为阴爻，“九三”为阳爻，就称“四乘三”。

比：一卦中，相邻两爻的关系，如初爻与二爻，二爻与三爻，三爻与四爻，四爻与五爻，五爻与上爻，都称为“比”。

应：一卦之中，初爻与四爻，二爻与五爻，三爻与上爻之间的呼应关系，一般是阴阳相应。

据：一卦之中，阳爻在上，阴爻在下，则阳爻对下面的阴爻称之为“据”。

中：一卦之中，二爻与五爻，因分别为内、外卦的中位，故称为“中”。

下面再说一说“消息卦”。

所谓“消息”，是说一卦之中，阳爻去而阴爻来，称为“消”；阴爻去而阳爻来则称为“息”。“消息”卦共有十二卦，分主一年十二个月：

“复”卦䷗，一阳息阴，建子，十一月；

“临”卦䷒，二阳息阴，建丑，十二月；

“泰”卦䷊，三阳息阴，建寅，正月；

“大壮”卦䷡，四阳息阴，建卯，二月；

“夬”卦䷪，五阳息阴，建辰，三月；

“乾”卦䷀，六阳息阴，建巳，四月；

“姤”卦䷫，一阴消阳，建午，五月；

“随”卦䷐，二阴消阳，建未，六月；

“否”卦䷋，三阴消阳，建申，七月；

“观”卦䷓，四阴消阳，建酉，八月；

“剥”卦䷖，五阴消阳，建戌，九月；

“坤”卦䷁，六阴消阳，建亥，十月；

另外，还有八卦与五行的关系：

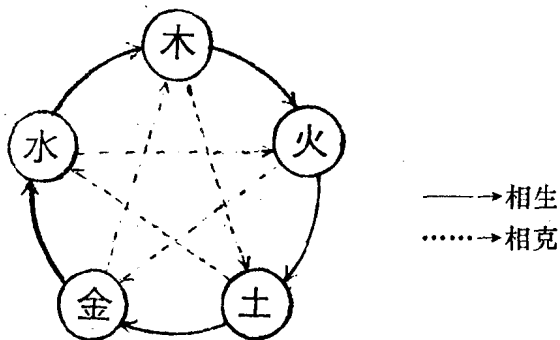
乾、兑属金，坤、艮属土，震、巽属木，坎属水，离属火。

五行的生克关系：

金生水、水生木、木生火、火生土、土生金；

金克木、木克土、土克水、水克火、火克金。五行的生、克关系如

下图：



《周易》与占卜

《周易》是部占筮的书。所谓筮，是指用蓍草进行衍算而得卦，通过分析所得卦的卦象、卦辞、爻辞来占吉凶的方法。《系辞》中这样记载占筮：“天一地二，天三地四，天五地六，天七地八，天九地十。”“天数五，地数五，五位相得而各有合。天数二十有五，地数三十。凡天地之数五十有五，此所以成变化而行鬼神也。”

“大衍之数五十，其用四十有九。分而为二，以象两；挂一，以象三。揲之以四，以象四时。归奇於扚，以象闰，五岁再闰，故再扚而后卦。”

“乾之策二百一十有六，坤之策百四十有四。凡三百有六十，当期之日。二篇之策，万有一千五百二十，当万物之数也。是故四营而成《易》，十有八变而成卦，八卦而小成。”

根据这段文字，可以知道古人占筮的步骤：

第一步，取蓍草五十根。

为什么要用五十根？说法不一。

一说，五十之数为元始有象一，春秋二，三统三，四时四，合而为十，成五体，以五乘十，成大衍之数。

一说，五十者，谓十日，十二生辰，二十八宿。

一说，太极为北辰，太极生两仪，两仪生日月，日月生四时，四时生五行，五行生十二月，十二月生二十四气。

第二步，从五十根蓍草中取出一根，在占筮过程中不用。

为什么有一根不用？一说是：“其一不用者，天之生气，将欲与虚来实，故用四十九焉。”一说是：“北辰居位不动，其余四十九转运而用也。”

第三步，将四十九根蓍草，任意分成两份，左手持一份象征天，右手持一份象征地（“分而为二以象两”）。

再从右手的蓍草中随便取出一根，夹在左手小指与无名指间，象征人（“挂一，以象三”）。

然后以四根蓍草为一组，先数左手的，再数右手的，以象征四季（“揲之以四，以象四时”）。

数到最后，每只手的蓍草必有余数。

第四步，将左手所余的蓍草，夹在左手无名指与中指间；将右手所余的蓍草夹在左手中指与食指间，以象征积余日而成闰月（“归奇於扚，以象闰”）。这时，连同原来那根象征人的蓍草，必定是

五根或九根。

经过这四步，就完成“一变”，然后，可进行“二变”。

二变是将余下的那五根或九根蓍草除去，然后将另外四十根或四十四根蓍草合在一起，再随意分成两份而置于左右手，如同“一变”的三、四步，最后余下的必是四或八，此为“二变。”

“三变”是将余下的或四十或三十六或三十二根蓍草合在一起，再随意分成两份置于左右手，仍从右手取一根夹在左手小指与无名指之间，再每四根为一组地去数，最后必余四或八根。去掉这余数，剩下的蓍草将为三十六或三十二或二十八或二十四根。

再以四除之，一爻遂定：

$36 \div 4 = 9$ （老阳，画○，并在旁平行画一变爻——）；

$32 \div 4 = 8$ （少阴，画作——）；

$28 \div 4 = 7$ （少阳，画作—）；

$24 \div 4 = 6$ （老阴，画作×，并在旁平行画一变爻—）；

老阳、老阴在变卦中可以变，或阴变阳或阳变阴；而少阳少阴则不会变。

经过“三变”可得第一爻，再做五次，可得另外五爻；经过十八变，便成一卦。第一个“三变”得初爻，第二个“三变”得二爻，依次为三、四、五、上爻。

揲蓍成卦后，到底看卦辞还是看爻辞进行占卜？如用爻辞，到底用哪一爻的爻辞？《周易》本身并没有记述。后人据《系辞传》“动则观其变而玩其占”，提出以卦中有无变爻及变爻的多少确定用何卦辞、爻辞的方法。变爻为动，不变爻为静。

六爻俱静，卦中没有变爻，主要看卦象和卦辞；看内外卦之间的关系。

一动五静，卦中只有一个变爻，则以变爻之辞主占，兼看本、之二卦（之卦是指本卦经过爻变之后而成的卦）。如果变爻为上爻，应兼看之卦上爻的爻辞而占。

二动四静：卦中有两个变爻。按朱熹《易学启蒙》说：“二爻变，则以本卦二变爻辞占，仍以上爻为主。”清代张丙嘉认为朱熹说法不确，他在《占易秘诀》中提出：“二动占法，不得仍以本卦动爻为主，自当以之卦动极之爻占主矣。况一动且占及之卦，二动岂有专占本卦动爻之理？”这一看法是对的。二动四静卦应兼看本卦和之卦所有的变爻，以之卦位置在上边的所变爻为主。

三动三静：卦中有三个变爻，已成一卦之数，无论所变三爻全在一卦，或分见于两卦，三动三静，势均力敌。因此，以本卦为贞，以之卦为悔，兼看两卦象辞。

四动二静：卦中有四个变爻。朱熹认为“四爻变，则以之卦二不变爻占，仍以下爻为主。”张丙嘉则认为应以本卦二静爻的下爻为主。

五动一静：卦中有五个变爻，以之卦中的一静爻主占。

六爻俱动：卦中各爻均为变爻，乾、坤二卦可以用六、用九占断；其他六十二卦应以之卦贞悔为主占，兼看本卦卦象。

总之，易卦占卜是门高深、复杂的学问，不只是拿卦辞、爻辞去简单对号，而是要对卦象、卦辞、变爻爻辞、变卦卦象，所变爻辞及所占事物之诸因素作综合分析。在古人看来，只有这样，才能占得准确。

对于占卜，历来评价不一，但在漫长的封建社会中，不同程度地对此加以肯定，以不同方法加以诠释、发挥，乃至以此为基础，又不断杜撰、编造出各种新的占卜方法来的倾向，却占据主流。包括一些很有影响的思想家，也都是这样做的。这是使易卦占卜罩上浓重的迷信色彩的重要原因。

易卦占卜，反映了当时社会历史条件下，人们对许多自然现象、社会现象都无法理解，对客观规律的认识、把握还很有限、很肤浅，因而对自己的行为及其后果也把握不定，所以，崇信鬼神命运，凡是重大的事情，必先求神问卜。问卜的工具，自然是从日常生活

中所见的自然物中选择了。在殷代，盛行以龟甲占卜，以烧裂的纹络，占断吉凶，称作“卜”；“卜”字即裂纹的象形。到了周代，大概龟甲难找，便多用蓍草占卜，称作“筮”。

后世许多学者之所以鄙视《周易》，一个主要理由就是认为占卜违背伦理立场。人的行为，应当依据良心，不应考虑后果。当为则为，不当为则不为，只求耕耘，不问收获，才是君子应有的态度。然而，占卜却先看结果，有利才行动，这样的动机已经不纯正了。这样的批评有一定道理，但宋代著名理学家朱熹却是这样解释的：“《易》是用来占卜，以决断疑惑的，但依道理，应当做的，就应当做；不应当做的，就不应当做，在这种情形下，根本用不着占卜。惟有正事，在方法上有分歧，因而迷惑时，才可以占卜。恶事、私欲，不可占卜。”

这一说法，不无道理，也符合事实；《周易》本身也的确认为，应该做的事，不用问卜（例如《益·九五》：“有孚惠心，勿问元吉。”）只是当做正当的事情，在具体方法上意见不一致，不知到底作何种方法才能成功时，才用问卜。就是说，问卜是古人对应该做的事所采取的策略、方法的预测。

这是在科学文化极不发达（顶多处于萌芽状态时），人的认识能力比较低下的社会历史条件下，所进行的一种预测。在当时历史条件下，是难能可贵的，只有进步的、卓越的政治家、思想家才能做到，因而可以被认为达到了当时历史时代的至高点。但与今天社会历史条件下人们所能从事的科学预测相比，那就是很低级、笨拙的了。

不能否认，在易卦占卜中，含有一些科学的因素、成分、颗粒。但从整体上说，由于它根本不认识人类社会发展的基本矛盾及其体现的规律性，不懂得人类社会发展的真正动因、动力、趋势和前途，至多是用自然现象来解释社会现象，因而不可能做出完全科学的预测。所以，易卦占卜，不论用什么方法，不论怎样解释，除了偶

然的巧合、准确之外，根本不可能准确。在这个问题上，用现代的标准、眼光看待古人，否定易卦占卜在中国科学文化前进途中的任何进步意义，否定其中有任何有价值的东西的观点，是错误的；同样，把易卦占卜中含有的某些有价值的东西，无限地加以夸大，给它贴上现代化的时髦标签，甚至把它看作比现代预测还“科学”、“高明”的东西，也是错误的。应该指出，这后一种倾向在近一个时期以来，相当严重。每当看到、听到人们把易卦占卜吹得神乎其神，并吹捧某某人物是运用易卦进行占卜的大师时，就很容易联想到，古人总喜欢在吹捧帝王时，说他是“龙”的后代，殊不知龙顶多不过是个爬行动物，把人说成龙的后代，实际上是一种贬低。同样道理，易卦占卜是在科学文化极不昌明的社会历史时代，聪明人不得已而创造的一种预测方法，把这样初级的、笨拙的方法说成当代某个人物的特长，并赋予神奇的光环，这实际上是一种盲目的迷信。这种名为抬高、实为贬低，而捧者与被捧者双方都兴高彩烈的现象，倒是发人深思的。

对《周易》的研究、注释

对《周易》的研究、注释，从春秋时代就已开始。相传孔子为《易》作注；到汉代，则注家蜂起，有田氏《易》、焦氏《易》、费氏《易》、孟氏《易》、梁氏《易》等。

至三国时，有王弼撰《周易注》、《周易略例》；唐，有孔颖达的《周易正义》，陆德明的《周易音义》，李鼎祚的《周易集解》，史征的《周易口诀义》，郭京的《周易举正》等。

宋，有朱熹的《〈周易〉本义》，张载的《易说》，朱震的《汉上易传》，郑刚中的《周易窥余》，杨万里的《诚斋易传》，吕祖谦的《古易音训》，俞琰的《周易集说》等。

元，有黄泽的《易学濫觴》，王申子的《大易辑说》，钱义方的《周

易图说》，陈应润的《周易爻变义蕴》等。

明，有胡广的《周易大全》，来知德的《周易集注》，黄道周的《易象正》，何楷的《古周易订诂》，张次仲的《周易玩辞困学记》等。

清，有李光地的《周易折中》，傅恒的《周易述义》，惠栋的《易汉学》，《周易述》，张惠言的《周易虞氏义》，焦循的《周易补疏》，俞樾的《周易互体证》，王夫之的《周易稗疏》，黄宗羲的《易学象数论》等。

对于“易学”影响最大的应该说是汉、宋、清三代，以至于有“汉易”、“宋易”之说。

但今人所看到的较为完备的“汉易”，已经是经过清人辑录的了，其中主要人物为郑玄、荀爽和虞翻。

“宋易”的第一大发明是“河图”与“洛书”。

“河图”、“洛书”一名，本出自《系辞传》：“河出图，洛出书，圣人则之。”但“河图”、“洛书”，一直只是提及而无实形，直到宋代才出现，到朱熹撰《周易本义》时，将“河图”、“洛书”、“伏羲八卦次序”、“伏羲八卦方位”、“伏羲六十四卦次序”、“伏羲六十四卦方位”、“文王八卦次序”、“文王八卦方位”、“文王六十四卦卦变”等九图列出，竟使“图”、“书”愈来愈重要。以至有人认为先有“图”、“书”，而后有《周易》。而且，这一看法正被越来越多的人确认。

在“宋易”中影响最大者，当属程颐与朱熹。

程颐，宋代著名理学家，著有《易传》一书；因其别号伊川先生，故又称《伊川易传》。程主要是借注《周易》来宣扬自己的理学思想。

朱熹，是宋代又一著名理学家，著有《周易本义》，即注重从本义上去理解。而实际上，也是借题发挥、宣扬自己的理学观点。

清代对《周易》研究呈一时之盛，著作甚丰，有人初步统计，解《易》之书达一百五十余家，一千七百多卷。但清人的功绩主要在于对“汉易”、“宋易”的整理和校勘考据上。

总之，《周易》一书，不仅渊源流长，而且经历多代、多人的研

究,光怪陆离,纷繁复杂。

本书内容、结构、特色

1、内容:根据《周易》之经、传本意选取其中最富于哲理性、思想性和概括性的句子及段落,按不同观点归类,分为十四篇,加以注释、阐发。既注意正本清源,在各家注释的基础上,揭示其准确涵义;又坚持古为今用,根据现代人们立志、修养、为人处世、领导与管理的实际需要,进行阐发,敷衍升华。力求使读者窥一斑而知全豹,通过本书掌握《周易》这部中国古代典籍的丰富内涵和深刻的人生哲理,从中受到文化上的启迪和哲理上的熏陶,而不必花费太多的精力去啃读晦涩难懂的原著。

2、结构:每篇分若干条目;每一条目包含的语录多少不一。每条均按原文、注释、原意和意义四个层次进行诠释、阐发。既突破了“我注六经”、“六经注我”的传统模式,又区别于当今流行的按原文逐条译解,互相转抄,大同小异的做法。

3、特点:1)打破了原作的体系,按不同观点归类,是一本语录式的图书;2)站在人类大多数人的立场上立论、行文,读者不受种族、国度、阶级(层)、党派、信仰、职业和性别等的限制;3)行文尽量通俗、简明,使具有初中以上文化水平的人都能看懂。

几点说明

1、关于《经》、《传》不分。《经》与《传》的区别是客观事实。但从作者的角度看,两者的动机、目的是一致的,即都是为了某种需要。“文王拘而演《周易》”,周文王在坐班房时之所以推演八卦,主要出于他当时欲图灭纣大业的需要;后人说《经》、做《传》,并争相诠释,也都是出于某种需要。由于立场、观点和方法等的不同,因而才表

现得众说纷纭。但一般说来,每一种说法,自有一定的道理。作为考证性的学术著述,对照《经》与《传》的异同,分析得失成败,是必要的,也是应该的,但作为象本书一样的、重在结合实际需要发掘其意义的著述,就没有必要追究《经》与《传》的区别。只要浏览一下历代有关《周易》的著述就会发现,每一代的注家,实际上也都是结合当时的实际需要,进行译解的。“仁者见仁,智者见智”,对同一句话、同一段落的理解之所以往往不同,乃至大相径庭,在很多情况下是由于人们所具体结合的实际需要的不同;就是说,当人们出于不同的需要来译解同一段文字时,自然会得出不同的结论。而历来的著作家,不可能不结合某种实际需要。在这样做时,就难免使《传》与《经》在某些方面相距甚远,以致表现出较多的“借题发挥”。文坛上的这种现象,看来奇怪,实属正常,人们讲话、作文章,很难避免“借题发挥”,有时还非“借题发挥”不可,在某种意义上甚至可以说,“借题发挥”,是讲话、作文的一种艺术。因此,对于“借题发挥”,不分青红皂白地加以非难、指责,是不妥当的。

2、关于“断章取义”。本书选取一些有代表性的句子、段落加以译解、发挥,是否“断章取义”?这不能一概而论,要做具体分析。有的句子、段落,本来与全卦的主题(中心)意思相一致,就不会导致“断章取义”;而有的句子、段落与全卦的主题(中心)意思不相一致,就很容易给人以“断章取义”之感。对于后一种情形,为什么不加以澄清、纠正?为什么不防止“以讹传讹”?笔者认为,这没有必要。对于“断章取义”,笔者自有独到、可能是荒谬的见解。当分析、说明一文一书的整个思想内容时,断章取义决不可取;但当具体分析、说明一文、一书的某一具体观点时,“断章取义”就无可厚非,而实际上,也难于避免,况且到底是不是“断章取义”,也难下定论。在对《经》、《传》的注释中,自古以来,互相指责对方“断章取义”的现象时有发生,就是由于这个原因。所以,笔者认为,在某一具体观点的阐发上,只要言之成理,持之有据,自圆其说,而又具有实际意

义,就不应忌讳什么“断章取义”。

3、对于“牵强附会”。那种望文生义,不管原意如何,硬按个人主观要求而随心所欲地加以阐述、发挥的作法,当然不可取,必须严加防止。但是,由于立场、观点、方法的不同,对于“牵强附会”的评判标准也不同,因此,不能认为,凡与自己的理解不一致的解释、发挥,都是“牵强附会”。还有一种情形是,在“借题发挥”时,由于“度”把握不好,文字走火着魔,从而导致牵强附会。这当然是应该防止和避免的,但往往很难做到。比如,朱子的《〈周易〉本义》就有这种现象。拙作在行文中,若出现这类现象,望读者能够理解。

目 录

序	(1—2)
导 言	(1—19)
篇目表	(1—11)
正 文	(1—402)
附 录:	
1.《周易》研究历代重要著作	(1—5)
2. 易经	(6—26)
3. 易传	(27—51)
后 记	(52)

篇 目 表

一、志向篇

§ 1	端正志向	(1)
§ 2	以天下为己任	(5)
§ 3	自强不息	(9)
§ 4	遏恶扬善	(10)
§ 5	志在益人	(12)
§ 6	志在内外	(14)
§ 7	志在中正	(17)
§ 8	志在诚信	(18)
§ 9	信以发志	(18)
§ 10	志同道合	(19)
§ 11	志向坚定	(22)
§ 12	志在必行	(22)
§ 13	志在必得	(25)
§ 14	致命遂志	(31)
§ 15	志穷必凶	(32)

二、修养篇(上)

§ 1	恐惧修省	(34)
§ 2	消除私心	(35)
§ 3	光明磊落	(37)
§ 4	纯正诚信	(40)

§ 5	力戒贪欲·····	(45)
§ 6	勿好高骛远·····	(48)
§ 7	反身修德·····	(50)
§ 8	自昭明德·····	(51)
§ 9	以厚德载物·····	(52)
§ 10	居贤德善俗·····	(53)
§ 11	以常德行习教事·····	(54)
§ 12	以顺德积小以高大·····	(55)
§ 13	以果行育德·····	(56)
§ 14	日新其德·····	(57)
§ 15	贵在坚守·····	(59)
§ 16	男女有别·····	(60)
§ 17	居德则忌·····	(62)
§ 18	勿患得失·····	(63)
§ 19	非礼弗履·····	(64)
§ 20	勿拉帮派·····	(66)
§ 21	怨忿室欲·····	(70)

三、修养篇(下)

§ 22	谨言慎行·····	(73)
§ 23	谦虚为人·····	(79)
§ 24	自助助人·····	(90)
§ 25	忍让宽容·····	(92)
§ 26	隐忍勿躁·····	(94)
§ 27	安于正理·····	(97)
§ 28	文饰适当·····	(100)
§ 29	知错必改·····	(101)
§ 30	乐不忘忧·····	(103)

§ 31	居安思危·····	(104)
§ 32	保持气节·····	(107)
§ 33	进退由心·····	(110)
§ 34	止于至善·····	(112)

四、观察篇

§ 1	观察为领导者之职责·····	(115)
§ 2	观察不分亲疏远近·····	(121)
§ 3	观察要注重感化·····	(122)
§ 4	观察忌甜言蜜语·····	(124)
§ 5	观察要身体力行·····	(126)
§ 6	观察要开动脑筋·····	(127)
§ 7	观察要敦厚至诚·····	(128)
§ 8	观察切忌幼稚·····	(130)
§ 9	观察不可偏狭·····	(131)
§ 10	自我观察·····	(133)
§ 11	观察国家的政绩和民情风俗·····	(139)

五、决策篇

§ 1	思不出位·····	(142)
§ 2	立不易方·····	(144)
§ 3	事先谋划·····	(145)
§ 4	不得越礼·····	(148)
§ 5	量力守分·····	(149)
§ 6	损益适度·····	(150)
§ 7	进退有节·····	(153)
§ 8	审时度势·····	(156)
§ 9	自保持机·····	(162)

§ 10	当机立断·····	(165)
§ 11	审慎决断·····	(170)
§ 12	独立自主·····	(171)
§ 13	不拘常规·····	(174)
§ 14	勿刚愎自用·····	(175)
§ 15	顺应变化·····	(177)
§ 16	顾及民心·····	(178)
§ 17	稳步前进·····	(180)
§ 18	见险则止·····	(182)
§ 19	慎重冒险·····	(184)
§ 20	加强戒备·····	(185)
§ 21	防患于未然·····	(187)
§ 22	消除隐患·····	(190)
§ 23	区别对待·····	(191)

六、用人篇

§ 1	知人善用·····	(194)
§ 2	尚贤养贤·····	(196)
§ 3	用贤以进·····	(199)
§ 4	起用贤能·····	(200)
§ 5	注重德行·····	(201)
§ 6	用人之长·····	(203)
§ 7	用人不疑·····	(204)
§ 8	量才而用·····	(207)
§ 9	挖掘人才·····	(208)
§ 10	论功行赏,小人勿用·····	(211)
§ 11	勿宠信小人·····	(215)
§ 12	疏远小人·····	(217)

§ 13	警惕被小人包围·····	(217)
§ 14	对小人要戒备、提防·····	(219)
§ 15	除掉小人·····	(221)
§ 16	育才养贤·····	(223)

七、策略篇

§ 1	广造舆论·····	(226)
§ 2	见机行事·····	(228)
§ 3	把握时机·····	(228)
§ 4	兵贵神速·····	(230)
§ 5	因势利导·····	(230)
§ 6	恩威并行·····	(231)
§ 7	刚柔相济·····	(233)
§ 8	以柔制刚·····	(234)
§ 9	过柔必凶·····	(237)
§ 10	不可妄动·····	(238)
§ 11	德力兼用·····	(239)
§ 12	有理有节·····	(240)
§ 13	周密部署·····	(241)
§ 14	防范反击·····	(243)
§ 15	不动声色·····	(244)
§ 16	勿迟勿躁·····	(245)
§ 17	切勿迂腐·····	(246)
§ 18	主动舍弃·····	(247)
§ 19	韬光养晦·····	(248)
§ 20	区别主从·····	(249)

八、法制篇

§ 1	明罚敕法	(251)
§ 2	明慎用刑	(253)
§ 3	折狱致刑	(254)
§ 4	无敢折狱	(255)
§ 5	险而健讼	(256)
§ 6	防止争讼	(259)
§ 7	争讼不可拖拉	(260)
§ 8	争讼不可逞强	(261)
§ 9	知足隐忍	(263)
§ 10	安于正理	(264)
§ 11	中正判讼	(265)
§ 12	以讼受服,亦不足敬	(265)
§ 13	失律则凶	(266)
§ 14	惩小戒大	(267)
§ 15	刑罚须重实效	(267)
§ 16	刑罚须排除干扰	(268)
§ 17	刑罚须坚持不懈	(269)
§ 18	刑罚须运用得当	(270)
§ 19	罪有应得	(270)
§ 20	赦过宥罪	(271)
§ 21	议狱缓死	(272)
§ 22	法重于罚	(273)
§ 23	遏恶扬善	(274)
§ 24	建立制度	(275)

九、协调篇

§ 1	志在大同	(277)
§ 2	打破门户之见	(278)
§ 3	打破宗族观念	(279)
§ 4	异中求同	(280)
§ 5	相互信任	(281)
§ 6	群疑亡也	(282)
§ 7	消除派系	(283)
§ 8	上以厚下	(284)
§ 9	孚乃化邦	(285)
§ 10	相亲相辅	(286)
§ 11	携手并进	(292)
§ 12	自助助人	(292)
§ 13	精诚团结	(293)
§ 14	不可独乐乐	(294)
§ 15	随和众人	(295)
§ 16	不可孤僻	(296)
§ 17	尽力求同	(297)
§ 18	冒险相救	(297)
§ 19	有德不孤	(298)
§ 20	团结贤能	(299)
§ 21	人多更要注意协调	(300)
§ 22	勿与小人结伴	(301)
§ 23	上下志同	(302)
§ 24	不可粗暴待下	(302)
§ 25	相互学习	(303)
§ 26	心心相印	(304)

十、改革篇

- § 1 顺乎天而应乎人 (306)
- § 2 治历明时 (308)
- § 3 改革须先巩固自己 (309)
- § 4 改革须待时机成熟 (310)
- § 5 改革须经再三考虑 (311)
- § 6 改革须言信志诚 (313)
- § 7 改革须彻底 (315)
- § 8 改革有两种对立的态度 (316)
- § 9 革故鼎新 (317)
- § 10 正位凝命..... (318)
- § 11 改革须去恶从贤..... (319)
- § 12 改革旨在惩败治乱..... (320)
- § 13 改革、治理须艰苦奋斗 (321)
- § 14 改革、治理须用平妥的方法 (322)
- § 15 改革治理败业不可刚强过度..... (324)
- § 16 改革治理须彻底..... (325)
- § 17 改革治理败业是一种美德..... (326)

十一、勤廉篇

- § 1 履帝位而不疚 (328)
- § 2 以申命行事 (329)
- § 3 以继明照于四方 (330)
- § 4 造福于民 (331)
- § 5 服务于民 (332)
- § 6 不可远民 (333)
- § 7 以德服众 (334)

§ 8	进以正,可以正邦也·····	(335)
§ 9	离群丑也·····	(336)
§ 10	排除私利·····	(337)
§ 11	转变作风·····	(338)
§ 12	惩治腐败·····	(339)
§ 13	节以制度·····	(340)
§ 14	以制数度,议德行·····	(342)
§ 15	自我节制·····	(342)
§ 16	节制不可失时·····	(343)
§ 17	该节不节,自取其咎·····	(344)
§ 18	安于节制·····	(345)
§ 19	节制应以身作则·····	(346)
§ 20	节制不可过度·····	(347)

十二、爱民篇

§ 1	容纳民意,畜养兵众·····	(349)
§ 2	使民悦,排民忧·····	(350)
§ 3	深入民众,体察民情·····	(352)
§ 4	关心民众,保民无疆·····	(353)
§ 5	给民以实惠·····	(354)
§ 6	为民得益,见善而做·····	(356)
§ 7	移风易俗,完善民俗·····	(357)
§ 8	养贤及民,因时制宜·····	(358)
§ 9	取之于民而用之于民·····	(359)
§ 10	养贤及民要不惜枉驾屈尊·····	(361)
§ 11	为救济万民,可以冒险·····	(362)
§ 12	不伤财,不害民·····	(362)

十三、教育篇

- § 1 教育是神圣的事业 (364)
- § 2 以果敢的行为培育品德 (366)
- § 3 教育要先订立规矩 (367)
- § 4 有教无类 (368)
- § 5 教育不可见异思迁 (369)
- § 6 教育不可脱离实际 (370)
- § 7 教与学要彼此顺应 (371)
- § 8 教育要区别对待 (372)
- § 9 振民育德 (373)
- § 10 以化成天下 (375)
- § 11 以茂对时育万物 (376)
- § 12 钻研教育方法 (376)
- § 13 久于其道而天下化成 (377)
- § 14 教育不可急于求成 (378)
- § 15 以劳民劝相 (379)
- § 16 教学相长 (380)
- § 17 以神道设教 (381)
- § 18 观民设教 (382)

十四、事业篇

- § 1 美德应表现在事业上 (383)
- § 2 患难兴邦 (385)
- § 3 遵循规律,成就大业 (386)
- § 4 临渊羡鱼,不如退而结网 (387)
- § 5 做事不可违背常理、原则 (388)
- § 6 失掉正义原则必败 (389)

§ 7	自我封闭凶	(390)
§ 8	诚实求助并不违背原则	(391)
§ 9	切勿不胜而往	(393)
§ 10	穷困而不失掉信念	(394)
§ 11	勇往直前	(395)
§ 12	顺事而行	(396)
§ 13	不可侥幸妄进	(397)
§ 14	解救穷困手段必须正当	(398)
§ 15	得道多助	(399)
§ 16	重视基础建设	(400)
§ 17	成事需有恒心	(401)
§ 18	劳逸结合	(401)

一、志向篇

志向，乃一个人的意图和决心的体现。志向之于人生，具有“发动机”和“方向盘”的作用。志向决定着一个人奔向何方，故说它是人生之“方向盘”；志向决定着一个人前进的动力，故说它是人生之“发动机”。志向之于人生的“发动机”和“方向盘”的作用，在朝气蓬勃、奋发向上的年轻人那里，尤其是在领导者和管理者身上，表现得更为明显。《周易》关于志向的论述颇为丰富、深刻。

§1 端正志向

(1)“正志”

[原文]《遁·九五》：“嘉遁，贞吉”。《象传》：“嘉遁，贞吉。以正志也。”

[注释]遁卦原写作逃卦，属《周易》下经，为艮系卦。其外卦为天，内卦为山，故称“天山遁（遁）”，图为䷗。《序卦传》云：“物不可以久居其所，故受之以遁。遁者，退也。”《说文》称：“遁，逃也。”“嘉”，有人解作“假”，有人解作“美”；而我们解作“善”。“嘉遁”即“善退”或“善逃”之意。

“正志”，有人解作端正志向；有人解作正固其君子之志；有人解作志向正大等；我们认为解作端正志向较妥。

[原意]在遁卦之六爻中，“九五”阳刚中正，且与下卦的“六二”相应；而“六二”也柔顺中正，不会成为累赘，因此能随时无牵挂地隐遁，称为“嘉遁”。然而拿“五”的位置与“上”位比较，仍然不能摆脱世俗，所以，必须端正志向，才吉祥。《象传》说：所以吉祥，是由于端正志向。其意思是说，如不能摆脱世俗，就更应端正志向，隐遁于

世俗之中，才吉祥。

[意义]人皆有志；世无无志之人。人各有志，区别仅在于志的取向和大小的差异。如有的人志在造福他人、大家，而有的人，则志在造福个人、小家；有的人志在奋斗、贡献，而有的人则志在享乐、索取；有的人志在消灭剥削和压迫，求得世界大同，有的人则志在骑在人民头上作威作福，建立一家独霸的天下；如此等等。而上述每一类志向中，又有程度上的差异，即强弱、大小之区别。但不论在哪种人那里，取向都是根本的，起决定作用的。取向正确，志越大就越好，古今中外的一切对人民、人类作出有益贡献的杰出人物，就属这种情形；而取向错了，志越大就越糟，古今中外的一切祸国殃民、对人类进步事业起阻碍、破坏作用的反动人物，就属这种情形。由此可见，“正志”强调端正志向，是正确的。当然，由于受历史条件和阶级地位的局限，何谓“端正”，在不同时代、不同阶级的人那里，其理解是不可能完全一样的。在下文中，我们可以了解到《周易》所认为的“端正志向”究竟是什么。

本爻强调人在不能摆脱世俗的境遇中，更应端正志向，是有积极意义的。人是各种社会关系的总和。人的思想可以自由驰骋，但人的行为则不同了，受到各种社会关系的制约。在社会关系的制约下，你想干的某些事情，干不成，甚至根本不能干；而你不想干的事情，却又不得不去干，甚至干得很好，许多不尽人意的、世俗的东西，虽然经过你的奋斗，可以摆脱，但由于受主客观条件的限制，有时又难于摆脱。在这种境遇中，是消极颓丧，得过且过，还是不甘沉沦，矢向如一；是随波逐流、同流合污，还是端正志向、正道直行？就是一个十分现实的问题了。一个人在有生之年，一般总难免遇到这种境遇，这就必须以正确的态度来对待。古令中外的文人墨客之所以争相赞誉荷花之“出淤泥而不染，濯清涟而不妖”，同本爻揭示的道理是一样的。

当然，“嘉遁”也含有宣扬清高，赞美隐退的意思。这固然不能

说是积极的。但凡事要具体分析才好做出公正的评价。一遇到困境，甚至稍遇不顺心的境况，就逃避、隐退，固然不对；但在无可奈何的境况下，隐退总比同流合污、自甘沉沦要好。

(2)“正其志”

〔原文〕《明夷·彖传》：“明入地中，明夷。内文明而外柔顺，以蒙大难，文王以之。利艰贞，晦其明也，内难而能正其志，箕子以之。”

〔注释〕明夷卦属《周易》下经，为离系卦。其外卦为地，内卦为火，故称“地火明夷”，图为䷣。《序卦传》：“进必有所伤，故受之以明夷。夷者，伤也。”

〔原意〕上卦是地。下卦是火，象征太阳。太阳进入地中，是光明被创伤的形象。以卦的性质而言，内卦“离”是文明，外卦“坤”是柔顺，以这种内心明智，外表柔顺的性格便可承受大难。周文王就是如此，当蒙受被暴君纣王囚禁在羑里的大难时刻，就以内文明而外柔顺的办法得以脱险。在艰难中坚持正道，必要时可以收敛光芒，内心始终要坚持光明正大的志向。箕子就是如此。当其侄纣王暴虐无道，明知不可救药时，就装疯避祸。

〔意义〕这是讲人在困境、逆境中应怎样坚持自己的光明正大的志向。人在顺境中，坚持正大光明的志向虽然并不都是一帆风顺，但相对地说，总比在困境、逆境中要容易些。在困境、逆境中，怎样始终如一地坚持自己的正确志向，这是一个很现实的问题。因为一个人在其一生中，尤其胸怀壮志者在奋斗过程中，困境、逆境是经常遇到的，而且往往一开始就是在困境、逆境中奋起。这一卦提出的以内文明而外柔顺和暂时收敛的办法（策略）来对付，既可躲避灾难，又坚持了自己正确志向，是值得借鉴的。因为要是硬拼的话，一旦身受其害，那自己光明正大的志向也就化为泡影了。所以，一个人，尤其一个胸怀光明正大之志、肩负重大使命的领导者，更要注意这个问题，要善于韬光养晦，以曲求伸。当然这并不是说在

任何情况下都这样做,尤其不能成为有的人贪生怕死、苟且偷生的借口。当在强敌或恶劣反动势力面前,已无生的希望时,或采用韬晦之计会动摇群众对正大光明之志的信念,危及正义的、进步的事业时,那就应该视死如归,毫不动摇地以死来坚持自己光明正大的志向,以激励后人。“身可危也,而志不可夺也。”壮烈的死和韬光养晦,都是为了坚持自己光明正大的志向。两者当中,到底选择哪一种,要视具体情况而定。总之,对于一个领导者、管理者来说,不论在什么情况下,端正自己的志向十分重要,坚持自己光明正大的志向十分重要。一个企业、一个团体、一个国家的领导者,如果只是在顺境中,在正常情况下能端正志向,坚持自己光明正大的志向,而在困境、逆境中,在非正常的情况下,则动摇,不能端正、坚持自己光明正大的志向,那么,他是无论如何也是难于胜任其职的。古往今来,无数的事实证明,始终如一地端正志向,坚持自己光明正大的志向,不仅关系着领导者、管理者本人的进退成败,而且关系着他们所肩负的事业的进退成败。

(3)“志行正也”

〔原文〕《屯·初九》:“磐桓,利居贞,利建侯。”《象传》:“虽磐桓,志行正也。以贵下贱,大得民也。”

〔注释〕屯卦属《周易》上经,为震系卦。其外卦为水,内卦为雷,称“水雷屯”,图为䷂。《序卦传》:“有天地然后万物生焉,盈天地之间者,唯万物,故受之以屯。屯者盈也,屯者物之始生也。”“磐”是大石,“桓”是树名。“磐桓”意大石压住树木,阻碍生长。《博雅》:“磐桓,不进也。”

“志行正”有人解作“志向、行为纯正”;有人解作“行志纯正”;也有人解作“行正志”。这些解释均有一定道理。

〔原意〕初九阳爻,位虽正但处在最下方开始的地方,因而,虽刚健,却处于困顿状态。不过,下卦“震”有动的作用;初九又与上卦的“六四”阴阳相应,自然会奋然前进。然而,“六四”又在上卦“坎”

的最下方,是个危险的陷阱,以致“磐桓”,不得不踌躇,但初九位正,态度坚决,故仍然有利。所以《象传》说:虽然踌躇,但志向、行为纯正,只要不高高在上,能够与基层群众接近,就可以大得民心,获得拥戴。

[意义]人的志必须通过人的行来实现,故“志”和“行”的关系很紧密、重要。有了纯正之志,而若无纯正之行,那“正志”也是实现不了的,只有志和行都纯正了,才能达到目的。这是按志和行都纯正来理解。如按“行志纯正”理解,那就是指要正确无误地实行自己的志向;如志本来端正,则同前一意思;如志本来不端正,那么“正确无误地实行”,就会更糟。如按“行正志”来理解,即坚定不移地实行端正的志向,其义与第一解同。这里关键的是志向要端正。志向端正是行为纯正的前提;行为纯正固然重要,但离开了志向端正这个前提,它就失去了意义。当然,行为纯正也很重要,单有端正的志向而无端正的行为,那端正的志向也无从实现。所以,第一要志正(或“正志”),第二要行正(或“正行”)。两者结合在一起,才有意义,才是我们所提倡、坚持的。世人之许多错误,有的是志不正所致,有的则是行不正所致。一个领导者或管理者,若志、行皆不纯正,其处处碰壁便是难免的了。

§2 以天下为己任

(1)“君子以经纶”

[原文]《屯·象传》:“君子以经纶”。

[注释]“君子”,西周、春秋时泛指贵族。《书·无逸》:“君子所其无逸”。孔颖达疏引郑玄曰:“君子,止谓在官长也。”《国语·鲁语上》:“君子务治,小人务力”。君子指当时的统治阶级,小人指当时被统治的劳动人民,“经纶”指整理丝缕,引申为治理国家。《礼记·中庸》:“惟天下至诚为能经纶天下之大经。”辛弃疾《水龙吟·为韩南涧尚书寿》词:“渡江天马南来,几人真是经纶手。”

[原意]“君子”应以天下为己任,挑起治国安邦的重担。这也就

是上文所说的“正志”。

[意义]“正志”也有大小之分。这里提出的“经纶”，可说是以后广为流传、通行的治国、平天下思想之萌芽或最早的体现。虽然这里的“君子”指的是当时的统治者，但随着“君子”一词含义的衍化，这一思想也衍化成了“天下兴亡匹夫有责”这一集中体现中华民族之优秀品德，在中国流行几千年、至今仍为绝大多数人所奉行的立志之重要准则了。这是我们中华民族几千年来之所以不管经过多少内忧外患，而始终保持强大的凝聚力，维护统一的一个重要原因。一个人，首先是领导者，应该树立并始终不渝地信守以天下为己任的志向。只有这样，才能引导、教育被领导者，才能更好地完成自己的使命。当然，在剥削和压迫存在的社会制度下，统治者是不可能完全作到这一点的。

(2)“为能通天下之志”

[原文]《同人·彖传》：“文明以健，中正而应，君子正也。唯君子为能通天下之志。”

[注释]同人卦属《周易》上经，为离系卦。其外卦为天，内卦为火，图为☲。《序卦传》：“物不可以终否，故受之以同人。”火象征光明，天代表刚健，“六二”与“九五”既中且正、相互呼应，这正是君子的正道。“通”即联络、沟通。

[原意]只有君子才能联络、沟通天下人的志向。

[意义]同人卦的性质即突破闭塞的世界，强调人与人之间的和谐、和同。既然人人都有志，而每个人的志向又不尽相同，所以在开展和推进公共之事业时，为了统一认识、统一行动，联络、理解和沟通天下人的志向，就十分必要。这可说是一切从事公共事业的人们联合行动的前提。统治者、领导者和管理者既然以天下为己任，就应该首先把天下人的志向联络、沟通起来；而统治者、领导者和管理者，既然君子之德正固，坚守正道，所以唯有它才能把天下人的志向沟通起来。这里显然有两个互相联系的问题：一是，领导者

或管理者一定要认识“通天下之志”的必要性、重要性；二是要认识到只要自己首先具备君子之德，志行纯正，就能作到这一点。当然，领导者之所以能这样，同一般人相比，是与其所处的领导地位、所拥有的权力有关的。所以“唯君子为能通天下之志”，应把品德和地位两个方面结合起来理解才妥。统治者、领导者和管理者所处的地位、所拥有的权力要求他必须“通天下之志”；而他依靠自己的地位所拥有的权力和美德，也完全能够这样作。一项事业、一支队伍，乃至一个国家的领导者，能否很明确地意识到这一点，及其在多大程度上作到这一点，关系着该项事业、该支队伍、该国家所从事的一切活动的兴衰成败。

(3)“定民志”

[原文]《履·象传》：“君子以辨上下定民志”。

[注释]履卦属《周易》上经，为兑系卦。其外卦为天，下卦为泽，图为䷉。《序卦传》：“物畜然后有礼，故受之以履”。这一卦天在上，泽在下，体现了宇宙的正理。君子也应履行这样的责任，辨上下、分尊卑。“定”即安定。

[原意]在古代社会，阶级分明，等级森严，不同的阶级、等级之间有着严格的界限。由于社会不稳定，所以，统治者为了维护社会的稳定，就必须辨明并区分上下、尊卑的界限，来安定民志、人心。历来解释，多理解为安定民心，即把“志”理解为“心”。这未尝不可。但仔细推敲原文，“志”与“心”还是有区别的。“志”离不开“心”，“志”存于“心”中；但“心”并不等于“志”，“心”中除“志”以外，尚有其他，如“情”、“思”等等。但“志”在“心”中，具有决定性的作用，它决定并制约着“心”的其他东西。所以，“民志”和“民心”还是有区别的。这里说“定民志”而不说“定民心”，是有特殊用意的。欲定民心，须先定民志；民志既定，民心便可定了。可惜历来《易》家大多未注意到这一点。

[意义]阶级和等级的分化及区别，是人类社会进入有阶级的

社会之后特有的现象。这种现象的存在,是人类遭受种种不幸和苦难的根源。所以,古往今来的志士仁人、劳苦大众,无不批判、诅咒这一不平等现象,并为此而进行了理论上和实践上的可歌可泣的斗争。但是,愿望毕竟是愿望,现实毕竟是现实。由于阶级社会的产生、存在是同社会生产力的发展水平相联系的,是由社会生产力的一定发展而又相对发展不足所决定的,所以,当人类社会的生产力水平尚未达到一定的高度时,阶级社会不会完结。不管人们多么广泛、多么强烈地反对这种现实,这种现实还是照样地存在。这就叫作不以任何人的意志为转移。理解了这一点,就不难理解《周易》中所宣传、阐释的这样的思想:一方面,宣传民本思想,倡导廉政、爱民;另一方面,又竭力维护阶级和等级的差别,认为只有辨明上下、尊卑,才可安定民志、人心,使社会稳定。这不矛盾吗?应怎样看待这一矛盾呢?

其实,在《周易》中,这两个方面并不矛盾。因为它是主张:在维护上下、尊卑等级差别的大前提下,号召以民为本,爱民和实行廉政等。就是说,社会秩序,绝对要维护,在这个前提下,要竭力爱民、惠民、保民等等。这一思想可以说贯穿于《周易》的各卦当中。

那末,又该怎样理解它关于“辨上下,定民志”的思想呢?

从动态的角度讲,即从社会发展的角度讲,这种观点是保守的、站不住脚的。人类社会自身的发展史,早以无数的事实,驳斥了这种观点。几千年来,《周易》所竭力主张分辨和维护的“上下”关系,早就被打破了,换了新的内容和形式,而且这种变化还在继续,直至完全消亡。这已是有史可查、有目共睹的了。

从静态的角度讲,即从社会相对稳定的角度讲,这种观点又有其合理之处。既然每一社会形态、社会秩序(这些秩序是维护阶级关系、社会关系的)的确立,都是与社会生产力的发展水平分不开的,而在社会生产力和发展水平未达到新的高度之前,与之相应的社会形态、社会秩序也不会根本变化,那么,在一定的时期内,维护

这一社会形态、社会秩序，如上文所说“辨上下，定民志”，不也是合理的吗？其实，任何社会、国家都有其必然产生和存在的时期，在这个时期内，维护其应有的社会秩序、包括阶级间的和等级间的，都是必要和应该的，所谓“君子以辨上下，定民志”，若从这个意义上理解，就是无可非议的了。

这一观点，我们也可以联系自己所处的具体社会条件来理解。一方面，对于违背社会发展规律、阻碍社会发展的不合理的制度、秩序等，不能维护不变，而应改革、革命；另一方面，对于尚有利于社会稳定和发展的现有制度、秩序，一定要维护。这是安定民志、人心的办法。

随着现代社会的飞速发展，对人的内心世界的研究越来越深入、细致。在这种形势下，借鉴古人对民志、民心的区分，继续深入研究人的志向同人的心理活动形态的关系，对于细致入微地体察民情，激发民志，安定民心，促进社会的稳定发展，显然具有重要意义。

§ 3 自强不息

[原文]《乾·象传》：“天行健，君子以自强不息”。

[注释]乾卦属《周易》上经第一卦，为乾系卦之首。其外卦内卦均为天，故称“乾为天”，图为☰。《文言传》：“大哉乾乎，刚健中正，纯粹精也。”《杂卦传》：“乾，刚”。故“天行健”意为天运行刚健。“自强”，有人解作“强制自己，克制私欲”；有人解作“自己努力向上”、“自力图强”。均有道理，但我们认为后者更妥贴。

[原意]天的运行，永远刚健不辍。君子应该效法天，努力向上，自力图强，永不懈怠。

[意义]这里虽然未提一个“志”字，而实际上是阐释作人的根本志向。它把人的自强不息看作象天运行刚健不辍那样的规律、法则，是很有道理的，是很深刻的。细观天地万物，各自为了生存、发展，无不表现出“努力向上”，“自强不息”。例如，挤在一起的树木，

彼此争阳光、抢养分，竞长争高，都想长成参天大树，实是自强不息在树木身上的表现。其他植物也是如此。而动物界所表现出来的血淋淋的弱肉强食，也是动物自强的一种反映。吾人立于天地之间，生于万物之中，又为万物之灵，能不自强乎？如不自强，人类就不可能与动物相揖别，如不自强，人类就不可能不仅不向自然力屈服，而且一步步地征服自然力。人类对于外部要靠自强，在自己内部，也表现出自强。一个人，一个民族，一个国家，一项事业，如果离开了自强，就难于立足，更难于发展。这一切都表明，自强不息，是宇宙万物，尤其是人类生存和发展的普遍规律、法则。

当然，人以外的万物所表现出来的，是一种本能的、野蛮的自强，而人则表现为一种有意识的、文明的自强，当然，人有时也难免表现出一种本能的、动物性的自强，如至今我们看到，在资本主义世界自不必说，即使在社会主义制度下，也还存在着那种“弱肉强食”般的动物般的“自强”，这在市场竞争、商品交换和名利问题上，表现得尤其突出。但这毕竟是人的动物性的一种表现，而非人的本质和主流。人类越进步，就越多地摒弃这种本能性、动物性，越多地表现出人的本质和主流。即把自强建立在不是危害同类，不是危害他人、集体、国家和公共事业的基础之上。能否自强以及自强的程度如何，是人类社会文明程度的重要标志。一个企业，一个团体，一项事业，乃至一个民族、国家，是否有希望，就看它的成员，首先是它的领导者和管理者，是否具有体现人的本质和主流的自强不息的志向；这样的志向是否强烈、坚定。自强不息，实乃为人、为家、为国、为业之本也。个人也好，家庭也好，国家也好，事业也好，在其生存和发展途中，难免遇到坎坷、磨难，要想及时不断地越过坎坷，冲破磨难，唯有自强不息。难易易难难畏志，有了自强不息之志，世上无难事也。

§ 4 遏恶扬善

[原文]《大有·象传》：“君子以遏恶扬善，顺天休命。”

〔注释〕大有卦属《周易》上经，为乾系卦。其外卦为火，内卦为天，故称“火天大有”，图为䷔。《序卦传》：“与人同者，物必归焉，故受之以大有。”对“顺天休命”历来有不同的解释。虽然人们都把“休”解释为“美善”，但在具体解释“顺天休命”时，却众说纷纭了。如有的解作“奉顺天休美之命”；有人解作“顺应至美至善的天命”；有人则解作“顺从天时，完善君子的使命。”这些解释都不无道理，但都显得牵强，这主要是把“休”字只理解为“美善”所致。其实，“休”字在这里可以理解为“从”字，“顺天休命”即顺从天命。“天命”可作“规律”理解。

〔原意〕在大有卦中，上卦“离”的日，在下卦“乾”的天上，象征太阳普照万物，大有收获。统治者以广大的天下为所有，必须树立远大的志向，不使邪恶乘隙而入，所以，君子必须遏止邪恶，宣扬善行，以顺从天命，即顺从规律。

〔意义〕善恶是人类社会自古至今一直存在的彼此对立^①两种社会现象，只是无阶级社会的善恶同有阶级社会的善恶有着本质的区别，不同阶级对于善恶的理解也不同就是了。所以，对于这样一种普遍存在的社会现象，取何态度，是每个社会成员、社团组织，政府，尤其领导者和管理者，都无法回避的问题。是行善还是做恶，是遏恶扬善还是遏善扬恶，每一个人，尤其每一个领导者管理者，都必须做出抉择，也必然做出抉择，只是有的人表现得自觉，而有的人则表现得不那么自觉而已。古今中外，概莫能外。大有卦把遏恶扬善视为顺从“天命”、遵循规律，并号召统治者必须树立这样的志向，这充分体现出中华民族确实自古就是礼义之邦。虽然由于历史的和阶级的局限，统治者不可能完全照办。但这一思想，却一直成为几千年来炎黄子孙立志的基本导向之一。“善不积不足以成名，恶不积不足以灭身”，“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”等等流传千古的格言，都体现了这一思想。这就是为什么在中华民族的发展史上，虽然邪恶也曾有暂时得势之时，但毕竟不能持久，很快

就为正义所战胜的一个根本原因。

§5 志在益人

(1)“益志”

[原文]《益·六四·象传》：“告公从，以益志也。”

[注释]益卦属《周易》下经，为震系卦。其外卦为风，内卦为雷，故称“风雷益”，图为䷩。《序卦传》：“损而不已必益，故受之以益。”“公”，喻民众。“益志”，众解不一。有的解作“以益民为志”，如龚焕：“六四之告公，以益民为志，故得见从也，”也有人解作“增益相从之志。”我们认为前解较妥：“益志”即益人、益民之志。

[原意]在益卦中，“六四”是由否卦的“初”迁到“四”而成的，有迁国之象。六四告公众迁国之意，公必然依从。关曰慎说：“四正主于益下者，然非君位，不敢自专，必告于公也。”所以，“告公从，以益志也，”意为：把迁国之大事告诉民众，是为了实现益民或益人的志向。

[意义]损人利己与损己利人，是两种对立的志向。这是两种对立的人生观在志向上的反映。《三国演义》中的曹操（不是历史上的曹操）说的“宁教我负天下人，休教天下人负我”，就是一种典型的损人利己志向。而历来的人民大众，尤其仁人志士所实际奉行的则是相反的志向，即“宁教天下人负我，休教我负天下人。”“宁教天下人负我，休教我负天下人，”就是“益人”之志。正由于人们具有“益人”之志，所以才促成了扶危济弱、助人为乐、见义勇为、克己奉公等风尚。人们在多大规模和程度上具有“益人”之志，是衡量其文明程度的重要标志。一个企业、一支队伍、一个民族、一种社会，如果多数人具有“益人”之志，并且坚定不移，那么，这个企业、队伍、民族、社会，肯定是生机勃勃，充满活力的；相反，如果多数人所具有和奉行的不是“益人”之志，而是“益己”之志，那毫无疑问，这样的企业、队伍、民族、社会，肯定是充满危机、毫无前途的。纵看古今，横看中外，这些都是不容置疑的事实。

一般人的“益人”之志，表现在领导者、管理者身上，便是“益民”之志。一个领导者、管理者，只有具有“益民”之志，才能以自己的职责权力廉洁奉公，为民谋利益。是否具有“益民”之志以及在多大程度上具有“益民”之志，决定着领导者、管理者能否和在多大程度上为民谋利益。一个领导者、管理者的能力有大小，也可能有这样或那样的毛病，但只要他具有强烈而坚定的“益民”之志，他就可以为民众谋得利益。这也是早已为历史和现实证实了的真理。“人生一世间，存心要为公”，“天下有忧身当先，有乐先让人民享。”假若人人、首先是每个领导者和管理者都这样想，这样做，那世间就干净、太平多了！

(2)“损上益下”

[原文]《益·彖传》：“益，损上益下，民说无疆，自上下下，其道大光。”

[注释]“损上益下，”是指上卦损失一个阳爻，而下卦增加一个阳爻，这样就出现了“初九”(阳爻)和“六四”(阴爻)。《序卦传》：“损而不已，必益；故受之以益。”说“同“悦”。 “疆”即“界”或“边”。 “大光”即大放光芒。

[原意]益卦是减损上方，增益下方，人民无限地欢乐；由上而下，使人民受益，使其道义大放光芒。

[意义]一方面强调，分辨上下等级，绝对不能打乱尊卑的际；一方面又主张损上益下，给下以欢乐喜悦。这是贯穿于《周易》的一个很重要的思想。所谓损上益下，从实质上说，就是损失、牺牲在上者即统治者的某些利益给在下者即被统治者。乍一看，这似乎不合逻辑、情理。其实不然。在上者与在下者是对立的统一。它们在地位、利益上是对立的。但又处于一个统一体中。在上者要是一点也不考虑在下者的利益，只图自己享乐，而不管在下者的死活，在下者如不能生存，那在上者也就难于存在。所以，即使在专制时代，统治者为了维护和延续自己的统治，也总要给被统治者一点利


益,至少要使被统治者不至于毁灭。如果统治者给被统治者的利益不足以使被统治者继续生存下去,那么,被统治者就会起来造反。其实,历代被统治者的革命就是这样爆发的。有鉴于此,统治者为了缓和与被统治者的矛盾,为了更好地维护自己的统治地位和秩序,便主动地损失自己的一些利益,而让给被统治阶级。这就是所谓“让步政策”。尤其新一代王朝的开拓者,更注意这样做。当然,在剥削制度下,这类“损上益下”是很有限度的,其动机和目的与其说是为了使民欢乐,倒不如说是为了维护自己的统治。随着社会的进步,这类“损上益下”的情形日趋突出、明显,有时甚至达到模糊“上下”界限的景象。这只要看一看发达资本主义国家的情形,就一清二楚了。但这种景象并没有,也决不可能改变事物的本质。

那么,在一个企业、团体、部门的领导者、管理者与被领导者、被管理者之间,要不要“损上益下呢”?当然要。尤其在民主制度下,在人民为主宰的企业、团体、部门,不是要不要的问题,而是怎样做得更好的问题。干部是“公仆”的提法早就开始讲了,既然是“公仆”,那“上下”只不过是分工而已,那就应当全心全意、老老实实地为人民服务。就应该时时处处体现出“损上益下”的精神。有了这种精神,并坚决地见之于行动。那何愁上下关系搞不好呢?何愁有令不行、有禁不止呢?何愁前进途中的困难和障碍不能排除呢?当然,损上益下也要有个度。倘若借口“损上益下”而置上级、中央、国家利益于不顾,完全为了个人,小团体的利益,而损大公、益小公,那更是错误的了。

§ 6 志在内外

(1)“志在内也。”

[原文]《临·上六》:“敦临,吉,无咎。”《象传》:“敦临之吉,志在内也。”

[注释]临卦,属《周易》上经,为兑系卦。其外卦为地,内卦为泽,故称“地泽临”。图为 。《序卦传》:“临,观之义,或与或求。”从

卦形看，上卦是坤，为地为顺，下卦是兑，为泽为悦，顺悦相和，自然亨通。临原本指居高临下，有监督、领导、统治之意。“敦”即“厚道”。对“志在内”有不同理解：有人解作“内心纯正”即“志在内心”；有人解作“志在内部”，即把内部团结搞好。我们认为后解较妥。

[原意]临卦第六爻，阴爻阴位，且在全卦最上方，原本应不吉祥，但阴爻阴位得正，因此便有“敦临”之象。用敦厚的态度对待下级、群众，吉而无灾。敦厚待下吉祥，是志在团结内部。

[意义]小至一个单位，大至一个国家，搞好内部团结十分重要。只有内部团结了，方能齐心协力，克服困难，共创大业；才能一致对外，一往无前。所以，领导者、管理者应具有团结内部的志向，而为了实现这个志向，就必须敦厚待人，尤其下级、群众。只要领导者、管理者能以诚实、厚道的态度深入下层，接近和关心群众，就一定能把内部团结搞好。这样，自己所从事的事业就不会有什么风险、灾难。当然，在内部团结中，搞好领导者之间的团结至关重要。蔺相如的忍让和廉颇的负荆请罪，郭子仪和李光弼之不计私怨，吕夷简不念旧恶而举荐范仲淹和范仲淹对吕当面谢罪，都体现了一种搞好内部团结的志向。有的领导者、管理者不懂得搞好内部团结的重要，或者口头上懂，而实际上并不实行，致使磨擦不断，内耗严重。这样，怎么能把负责的事业搞好呢！一个领导者、管理者的其他志向再宏大，但缺乏团结内部之志，那也肯定一事无成。

(2)“志在外也”

[原文]《泰·初九》：“拔茅茹以其汇，征吉。”《象传》：“拔茅征吉，志在外也。”

[注释]泰卦属《周易》上经，为乾系卦，其外卦为地，内卦为天，故称“地天泰”，图为䷊。《序卦传》：“履而泰，然后安，故受之以泰，泰者通也。”《说文》：“茅，菅也。”即菅草，也称白茅草。“志在外”，有人解作“向外求发展”，有人解作“团结外部。”其实两解并无大异，向外求发展，目的还是为了团结外部。

〔原意〕“初九”阳爻，在本卦之最下位，呈开始升进之象；但升进必须团结同志，共同努力。而下卦之三个阳爻，则象征志同道合、相互结合的同志。要拔除茅草（菅草是一种根深而坚实难拔的草），必须连根拔起，这样才吉祥，才能在内部团结的基础上，进一步团结外部，求得进一步发展。

〔意义〕世上无孤立的事物。内外关系是每个人、每种实体都面临的现实关系。内部关系和外部关系是对立的统一。内部关系的好坏会影响外部关系；外部关系的好坏也会影响内部关系。这在团结问题上表现得尤为突出。内部团结是外部团结的基础、前提；内部若不团结，那就很难求得外部团结。外部团结是内部团结的必要条件。外部若团结不好，磨擦频仍困扰不断，那内部团结必受影响。当然，内外关系是相对的。在小范围内是外部关系者，在大范围内可能就是内部关系。这种客观辩证法就决定了内外关系在本质上的同一性、一致性。不论对内关系还是对外关系，都是事物立足和发展过程当中，必须妥善对待和处理的问题。古往今来，在处理内外关系方面，人类不知演出了多少出充满悲欢离合、喜怒哀乐的活剧。其中，既有内安外和的史诗，又有内乱外扰的悲歌。伴随现代科学技术突飞猛进而迅速发展着的社会生产力，正以前所未有的广度和深度，影响、改变着事物的内外关系，使外部关系对内部关系的影响日趋加大，以至使“开放”成为越来越多的事物生存、发展的大趋势。这就给每个社会成员，尤其领导者和管理者，提出了必须重视和善于处理同外部的关系，以求更大的发展的问题。一个企业，一个单位是如此，一个国家更是如此。眼睛只是向内不向外的时代早已结束，既着眼于内，又着眼于外，以内促外，以外养内的时代已经到来！

“志在内外”，是古今一切有远见、有作为的领导者、管理者必具的志向，是现代社会发展对领导者、管理者提出的越来越强烈的要求。

“志在外”在其他卦中还有提及，兹不重述。

§7 志在中正

[原文]《损·九二》：“利贞，征凶，弗损益之。”《象传》：“利贞，中以为志也。”

[注释]损卦属《周易》下经，为兑系卦。其外卦为山，内卦为泽，故称“山泽损”，图为䷨。《序卦传》：“缓必有所失，故受之以损。”“九二”为损卦第二爻，阳爻阴位，不正，但位于下卦中位，所以守住中位有利，征伐则凶险。“中以为志”解说不一：有的解作“以中正为志”；有的解作“以忠为君子之志”；还有的解作“以中庸为志”等等。这些解法无不道理，但以第一解较妥贴。

[原意]“九二”阳爻阴位不正，但位于下卦之中位，所以守住中位有利，征讨不利，不要随便增减。所以说，守住中位有利，这体现志在中正。

[意义]中正是中华民族的传统美德之一。“以中正为志”或“志在中正”就是指思想要纯洁，行为要正派，办事要公道，正道直行，而不循私舞弊、邪言妄行。“危困志士不失正，留取丹心照汗青”，即“志在中正”的典型体现。为官者若都以中正为志，官场之腐败风气便不会形成；为民者若都以中正为志，社会便不会有种种丑态恶行。中正之志，实乃正人君子、清官廉吏为人之宗旨。然尽管几千年来，许多仁人志士都倡导之，实践之。而至今仍有许多人反其道而行之，至使官场腐败之风不绝，社会丑态恶行连踵。究为何哉？原因固然很多，但最根本的原因则在于“私”字在作怪。人一旦“私心”生成，便不会考虑什么中正；私心越重，偏离中正就越远。而人的私心又从何而来？根源于私有制也。私有制不除，私心就不会灭；而私心作怪，就谈不上什么中正、公道、廉明，而必生邪言妄行。中正无私、公道廉明喊了几千年，为什么至今仍不能普遍实现，盖因私心作怪也。欲行中正，必除私心；而欲除私心，唯有将私有制连根拔掉。私根不拔，私心就永不可灭也。由此观之，一些崇尚中正，但

却主张私有制万古长存的人，实是南其辕而北其辙了。

§ 8 志在诚信

[原文]《兑·九二·象传》：“孚兑之吉，信志也。”

[注释]兑卦属《周易》下经，为兑系卦。其内、外卦均为兑为泽，故称“兑为泽”，图为☱。《序卦传》：“入而后说之，故受之以兑，兑者说也。”《说文》：“孚，信也。”“信，诚也。”“九二”为阳，阳居中位，以诚信与人相交，当然吉祥。“信志”，有人解作志在诚信；有人解作心意诚。还是解作“志在诚信”为宜。

[原意]诚信和悦之所以吉祥，是由于志在诚信。

[意义]“民无信不立”。诚信也是中华民族传统美德之体现。“志在诚信”，就是待人接物要诚而信。何为诚？就是推心置腹，开诚布公。何为信？就是诚实不欺，言行一致，遵守诺言，实践成约。一个人若行此志，必能与同事和好相处，广得良友；一个领导者、管理者若行此志，必能与广大群众打成一片，获得一致的拥护。相反，如果一个人志不在诚信，而在奸诈，那么他肯定很难与同事搞好团结，很难得到真心的朋友；而一个领导者、管理者若志不在诚信而在奸诈的话，那他肯定只能作个孤家寡人了。诚如《傅子·义信》所说：“以信待人，不信思信；不信待人，信思不信。”

§ 9 信以发志

[原文]《丰·六二·象传》：“有孚发若，信以发志也。”

[注释]丰卦属《周易》下经，为离系卦。其外卦为雷，内卦为火。称为“雷火丰”图为☳。《序卦传》：“得其所归者必大，故受之以丰，丰者大也。”《说文》：“孚，信也。”“信以发志”有人解作“以自信激发自己的奋斗之志”，有人解作“以诚信启发对方的意志。”我们取第一说。

[原意]“六二”为阴，居中位。在上卦与“六二”对应的“六五”，也是阴爻，却在君位，代表昏暗的君王。正午也可以看见北斗星，可见太阳是多么晦暗，因而，追随这样的君王，会被猜疑。但是，可以

凭借自信来激发斗志，所以结果仍然吉祥。


【意义】自信可以激发斗志，确是事实，也是真理。“志”属于主观（内心）世界范围内的事，而它的实现则是客观（外部）世界范围内的事。由于主观（内心）世界与客观（外部）世界存在着许多矛盾，所以在志由主观见之于客观的过程中，会遇到许多困难、障碍。在这样的境况下，是否自信，是否坚持自己的志向端正而切实可行，就是非常关键的了。缺乏自信的人，在困难波折面前，会动摇不定，甚至丧失斗志，壮志未酬便偃旗息鼓，半途而废，甚至改弦易辙，背叛自己的志向。唯有自信，方能在随时碰到的困难、遭遇的波折面前，坚定不移，自勉自励，激发斗志，冲破困难，战胜波折，百折不回，勇往直前；壮志未酬决不罢休！

事实证明，信以发志，是一切有志者实现自己雄心壮志的一条规律。大凡有雄心壮志者一般都自信。而大凡缺乏自信的人，一般也难有雄心壮志。因此可以说，信与志是密不可分的伴侣。壮志以自信为实现条件，自信以壮志来展现自己。自信离开壮志，就失之于盲目；而壮志离开自信则失之于唐突。勾践之“卧薪尝胆”，霍去病之“匈奴未灭，何以家为”，以及王安石之“不为浮云遮望眼，只缘身在最高层”，郑板桥之“千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”等，都体现出自信与壮志的统一。“自信人生二百年，会当水击三千里！”青年毛泽东的自信，是他胸怀改天换地、治国安邦之志的自然流露。

§ 10 志同道合

(1) 上合志也

【原文】《小畜·六四》：“有孚，血去惕出，无咎。”《象传》：“有孚惕出，上合志也。”

【注释】小畜卦为《周易》上经，为乾系卦。其外卦为风，内卦为天，故称“风天小畜”，“图”为。《序卦传》：“比必有所畜，故受之以小畜。”“血”即“恤”，即忧；历来多人解作“血亲”或“血缘”，不妥。

“惕”，即惧。“合志”，志同道合。

〔原意〕“六四”以唯一的阴爻，成为五个阳爻前进的阻力，自然担心会受到伤害。但是，阴爻柔顺，又阴位得正，是上卦“巽”的阴爻，巽，入也，谦和能够容人，加以上方有二个阳爻援助。因而能够避免伤害与忧惧。所以要有孚，心地诚信，就可远离（排除）忧惧，就不会有灾。所以《象传》说：有诚信自然能去掉忧惧，这是由于志同道合的结果。

〔意义〕本卦虽然指的是“六四”与其他阳爻之间的志同道合，但喻义深刻。人们本来生于纵横交错的社会关系之网中，每个人都处于网上纽结的地位，所以，必不可免地与上上下下、左邻右舍发生联系；尤其当人们作为同事而处在一个群体中，为某一共同的事业而一起工作时，就更要发生密切的联系。这时，是志同道合还是貌合神离，对于关系的协调、事业的成败，就显得非常重要了。历史和现实一再向人们表明，志同道合，是人们结为伴侣，共谋事业，成就壮举的必要条件；志不同道不合者，是难于结伴、共事，尤其难于成就壮举的。古今中外一切伟业、壮举的创就，无一不是志同道合者共同奋斗的结果。所以，在结伴而行之前，在共谋伟业、壮举之前，先求得志同道合最为要紧。

（2）“尚合志也”

〔原文〕《损·初九》：“已事遄往，无咎，酌损之。”《象传》：“已事遄往，尚合志也。”

〔注释〕“已”有人误作“己”。“已”是竟、止之意。《玉篇》：“遄，急也，速也。”“尚”同“上”。“已事遄往”有不同解释，按孔颖达解释：“损之为道，损上益下，如人臣欲自损己奉上，然各有其职掌，若废事而往，咎莫大焉。竟事速往，乃得无咎，酌损之者，以刚奉柔，初未见亲也，故须酌减损之。”


〔原意〕初九已当损上益下的时刻，与上卦之六四相应。“初九”本身刚健有余；“六四”则阴柔不足，于是“初九”则暂停自己的

工作，急速去协助“六四”。这是舍己为人的善事，不会有灾难，不过在损益之间，应当斟酌量力，使其适度。所以，停下自己的事情速去支援，是因为“初九”与“六四”阴阳相应，志同道合的缘故。

[意义]志同道合者在事业上相互关心，彼此支援，是很自然的事。不然，怎么谈得上志同道合？但这里讲了这样的道理：“是竟事速往”还是“废事而往”？前者指暂停自己的工作，从速前往支援；后者则是指废止自己的工作，而前往支援。因为各有其职掌，每人承担的工作都是整个事业的不可缺少的一部分，若“废事而往”，势必会顾彼失此，类同挖肉补疮，显然不利；而若“竟事速往”，则既顾了彼而又不失此，可谓两全其美。这个道理虽不算深奥，但有许多人并不懂，因而才每每作出“废事而往”，顾彼失此，以至得不偿失一类的事。

(3)“上合志也”

[原文]《升·初六》：“允升大吉”。《象传》：“允升大吉，上合志也。”

[注释]升卦属《周易》下经，为巽系卦，其外卦为地，内卦为风，故称“地风升”，图为。《序卦传》：“聚而上者，谓之升，故受之以升”。“允”即“应允”，这里不应解作“信”。“合志”，志同道合。

[原意]“初六”作为升卦第一爻，阴居阳位，不正；又位于全卦最下方，与“六四”阴阴不应。但上面两阳爻应允帮助上升，故吉。所以说，应允帮助上升大吉，是由于上面两阳爻与“初六”志同道合。

[意义]志同道合，细究之，可概分为同级之间的和上下之间的两大类。同级(同事)之间的志同道合固然重要，它是结为伙伴(战友)，并肩战斗、共事的前提。而上下级之间的志同道合更为重要。在上的领导者与在下的被领导者如志不同道不合，那怎么统一认识、统一行动？又怎么能上下一心，共同奋斗，一道前进？所以，领导者主动地、积极地帮助、引导被领导者理解自己的意图、决策、方针等等，求得志同道合，是领导者得以率众前进、实现共同目标的

重要前提。古往今来，一切英明的、有作为的领导者，无一不是这样作的。当然，由于做得程度不同，所以其上下合作的程度，以至事业成功的程度，也有差别。可以说，在“志”、“道”纯正，合乎社会发展规律的前提下，在上者（领导者、管理者）与在下者（被领导者、被管理者）是否志同道合，以及志同道合的程度如何，是事业能否顺利开展和成败的关键。高明的领导者、管理者之所以高明，很重要的一点就是，当一项工作（活动、事业）开展之前，总先在志同道合上下功夫，并尽可能地提高其程度，而愚蠢的领导者、管理者之所以愚蠢，很关键的一点就是，不了解群众与自己是否志同道合，就率众行动，盲目举事，结果只能事倍功半，处处碰壁，甚至一事无成，一败涂地。

§ 11 志向坚定

[原文]《遁·六二》：“执之用黄牛之革，莫之胜说”。《象传》：“执用黄牛，固志也。”

[注释]借“说”为“脱”。“固志”，有人解作“正固君子之志”；有人解作“坚定志向”或“意志坚定”。后解较妥。

[原意]“六二”阴爻阴位得正，在下卦之中位，又与“九五”阴阳相应，象征中正、洁身自爱，柔顺地追随“九五”。意志坚定，就像用黄牛之皮革捆绑，不会解脱。黄是中色，牛性情柔顺，也象征着“六二”的中正及对“九五”的柔顺。所以，用黄牛之皮革捆绑，是象征志向坚定。

[意义]有志而不坚定，不如无志；因为志不坚，则一遇困难便会动摇、退却，岂不徒劳而白费气力？真还不如无志者无所事事也。正如苏东坡说：“古之成大事者，不唯有超世之才，亦有坚忍不拔之志。”所以，人们得出结论：“惟坚忍者，始能遂其志”。

§ 12 志在必行

(1) “志行也”

[原文]《升·彖传》：“柔以时升，巽而顺，刚中而应，是以大亨，

用见大人，勿恤。有庆也。南征，吉，志行也”。

〔注释〕“柔”指“六三”柔爻。说文：“恤，忧也。”

〔原意〕“六三”柔爻，得到机会上升，成为升卦。上下卦皆为顺，“九二”阳刚居中位与“六五”阴阳相应，所以大亨通。可以会见伟大人物，勿须忧虑，有吉庆；向南方征伐吉祥，是在将自己的志向行于天下。

〔意义〕将自己的志向行于天下，是立志者的目的。倘有志不行，或行而不果，纵然志向再大，也无意义，所谓“无志之人常立志”，就是对那些光言志而不行志的人说的。立志之后，不将志见之于行动，或行动没有什么结果，便放弃原来的志向，又立一番志向，于是仍不见之于行动，或行而不果，如此循环往复，把立志当成了儿戏。这样的立志又有何用？这种人实是“无志之人”。有志不行，即无志也。而“有志之人立长志”，则是指，当所立的志向未实行或行而不果时，决不改变、更不放弃它。这就是“长志”。这样的人才算“有志之人”。“无志之人常立志，有志之人立长志”，两者的区别关键在于一个“行”字。当然，志在实行过程中，是有困难、甚至有风险的，“有志之人”高于“无志之人”之处就是能在立志时，把可能遇到的困难和风险考虑在内。这也并不是说，“有志之人”在任何情况下都不改变自己原来的志向。不是的。有志之人不轻易改变自己的志向，但当志向在实行过程中与客观现实发生尖锐矛盾，并已被实践证明自己的志向确实脱离实际而行不通时，就要修正或改变自己的志向。但如不是这种情况，就要坚守初衷，克服困难，冲破风险，实现志向。正如诸葛亮所说：“志之所趋，无远无届，穷山距海，不能限也；志之所向，锐兵精甲，不能御也。”

（2）“志行也”

〔原文〕《未济·九四》：“贞吉，悔亡，震用伐鬼方，三年有赏于大国。”《象传》：“贞吉悔亡，志行也。”

〔注释〕未济卦属《周易》下经，为坎系卦。其外卦为火，内卦为

水，故称“火水未济”，图为䷿。《序卦传》：“物不可穷也，故受之以未济。”《释名》：“震，战也。”

〔原意〕“九四”阳爻阴位不正，应当后悔，必须坚守正道，才能免于后悔；然而，“九四”本身不正，想坚守正道，必然有困难，所以必须奋起，将阳刚的本质发挥，长期坚持努力才行，就像用战争讨伐鬼方。经过三年苦战，终于取胜，得到国家的赏赐。所以说，纯正吉祥，后悔消亡，在于实现志向，达到目的。

〔意义〕这是讲在处境不利，被悔恨情绪缠绕的时候，也应当坚定不移地努力实现原来的志向，这样既可以达到目的，又可消除后悔，保证吉祥。这样的情况，在现实生活中是会经常遇到的。一个人，尤其一个领导者应该学会并善于在逆境中，在为种种不良情绪困扰的情况下，去实现志向，达到目的。正如古人云：“天下无难事，在乎人为之。不为易亦难，为之难亦易。吾非千里马，然有千里志；旦旦而为之，终亦成骐骥”。

（3）“有待而行”

〔原文〕《归妹·九四》：“归妹愆期，迟归有时。”《象传》：“愆期之志，有待而行也。”

〔注释〕归妹卦属《周易》下经，为兑系卦。其外卦为雷，内卦为泽，故称“雷泽归妹”，图为䷵。《序卦传》：“进必有所归，故受之以归妹”。《杂卦传》：“归妹，女之终也”。《说文》：“愆，过也。”“归”，嫁之意。

〔原意〕“九四”阳居阴位，不正；在下卦又没有相应，以致延误婚期。因“九四”贤淑，虽然延误，仍能嫁得出去。所以，延误出嫁，是为了等待更合适的对象。

〔意义〕“男大当婚，女大当嫁”，此乃古今之常理。有志必行，就像有女必嫁一样。但也正如贤淑的女子不肯轻易许嫁，要等待合适的对象一样，有志者在行志时也要看情况。当客观条件尚不具备时，就不要勉强推行自己的志向，以免导致事与愿违的后果。从这

里可以悟出这样一个道理：有志必行；但如何行，要从实际出发，实事求是，结合具体情况而定。当条件已经具备时，就应抓住有利时机，将自己的志向付诸实践；这时，动摇、迟疑，是不对的。而当条件不具备时，就要耐心等待——当然不是消极的等待，而是积极的等待，即在“按兵不动”的同时，积极创造条件，一旦条件成熟，就马上将自己的志向付诸于实践。

(4)“志不同行”

〔原文〕《睽·彖传》：“睽，火动而上，泽动而下，二女同居，其志不同行”

〔注释〕睽卦为《周易》下经，属兑系卦，其外卦为火，内卦为泽，故称“火泽睽”，图为䷥。《序卦传》：“家道穷必乖，故受之以睽；睽者，乖也”。

〔原意〕外卦“离”是火，内卦“兑”是泽。火炎向上泽水往下，故两者相背离。外卦象征中女，内卦象征少女；二女同居，虽然都想出嫁，但各自有志，因而不能同行。

〔意义〕“二女同居，志不同行”，寓意深刻。人各有志，当人们志向相同时，才好共谋事业，共成大事。志同道合者，即使萍水相逢，甚至天各一方，也可以结为战友，并驾齐驱。而志向不合、尤其相反时，即使住在一起，也是同床异梦，不可能共同奋斗。正如《抱朴子·博喻》云：“志合者，不以山海为远；道乖者，不以咫尺为近。”这就告诉人们，当实现自己志向的时候，应选志同者同行；志不同，是不便与之同行的。而当有人拉自己与之同行时也必须考虑一下自己的志向是否与他相同。这就是清人申涵光所说：“志不同者不必强合，凡勉强之事，必不能久。”

§ 13 志在必得

(1)“得志”

〔原文〕《无妄·初九》：“无妄，往吉”。《象传》：“无妄之往，得志也。”

[注释]无妄卦属《周易》上经，属震系卦。其外卦为天，内卦为雷，故称“天雷无妄”，图为䷘。《序卦传》：“复则不妄矣，故受之以无妄。”《说文》：“妄，乱也”。

[原意]初爻为阳，阳居阳位，位正。不乱往，则吉祥。所以说，不乱往的便吉祥，可以实现志向了。

[意义]“得志”即志向的实现，一个人志向的实现，取决于多种因素，而关键的因素则是自己的行为要首先符合实现志向的要求。“无妄之往”之所以“得志”，就是因为符合志向的要求。由此可以得出这样一个道理：当实现自己志向的时候，要谨言慎行，把握自己行动的方向和分寸。方向端正了，行动适度了，才能顺利实现自己的志向。言外之意：当志一时还不能行时，不要一味怨天尤人，要先检查自己的行动是否正确、适度。

(2)“志大得”

[原文]《明夷·九三》：“明夷于南狩，得其大首，不可疾贞。”
《象传》：“南狩之志，乃大得也。”

[注释]明夷卦属《周易》下经，为离系卦。其外卦为地，内卦为火，故称“地火明夷”，图为䷣。《序卦传》：“进必有所伤，故受之以明夷，夷者，伤也”。“狩”，征伐。

[原意]“九三”阳爻阳位，至刚；又是下卦“明”的最上爻，最明智。但笼罩在完全阴暗的上卦下面，与之相应的“上六”又昏暗，开始不得不将明智隐藏，百般忍耐。可是，不能长久如此，可向南方征伐。古代以为南上北下，南方是光明的方位。因而向南征伐，开创光明，就能俘虏罪魁祸首，指“上六”。然而，这是非常的行动，必须慎重，不可操之过急。南征的志向，可以大有收获。

[意义]南征之志，之所以能“大得”，不是偶然的，是由于这一志向的确定本身，就是经过慎重考虑的。这启示人们：当处在昏暗境域中，不利于施展志向之时，要隐忍，收敛，但也不能消极、沉沦，而要运用自己的聪明才智，多方观察，选择并确定能施展自己志

向、抱负的行动计划，然后全力以赴，就定能大有收获。这就是说，志要行，行要果，但当明知行不能果时，就不要急于行，可暂不行。为此，也可把志向暂时隐藏起来，或据能果之行而重新确定具体志向。一方面，总的志向不变；另一方面，在具体志向的确定上又要灵活。这样，才能“大得”。这是行志、得志的辩证法。

(3)“大得志也”

[原文]《益·九五》：“有孚惠心，勿问元吉。有孚惠我德。”《象传》：“有孚惠心，勿问之矣。惠我德，大得志也。”

[注释]“惠心”，施恩惠之心；“德”同“得”。

[原意]“九五”居君位，阳爻阳位，因而刚毅中正。在下卦，又有同样中正的“六二”相应。所以，有力量，也有诚意，对人民布施恩惠，用不着问卜，就肯定知道吉祥。这样，人民必然诚意回报，使自己也大有收获。所以说，对人民布施恩惠，就可以大展自己的志向抱负了。

[意义]把志向的施展、实现，同惠民联系起来，反映了古代统治者的民本思想，是很有意义的，作为统治者、领导者，自己的志向纵然再大，要是同人民利益无关，不能给百姓带来益处，那这种志向也是很难行得通的。相反，统治者、领导者的志向，要是同人民利益联系在一起，能给百姓带来益处，那么这样的志向必能顺利推行，使人民得到实惠，自己也会受到人民的拥护。这样，自己的志向自然就大大施展开了。当然，这里的“惠”不能理解为小恩小惠，也不能理解为脱离、以至损害人民的根本利益、长远利益、整体利益的“惠”。否则，那既不能惠于民，又不能“惠我德”，因而也就谈不上“大得志”了。

[原文]《升·六五》：“贞，吉，升阶”。《象传》：“贞，吉，升阶，大得志也。”


[注释]“贞”，在这里当“卜”用。《说文》：“贞，卜问也”。“得”，这里可解作“申”。

〔原意〕五爻为阴，阴居尊位，位本不正，但与下方的“九二”相应，得到刚毅有力的人的辅助，就能登上君位。登君位后，“六五”、“六四”和“九三”组成“离为明”，呈现由光明代替黑暗之象。所以，卜问吉祥，可以顺利沿阶梯晋升，于是使自己志向大申。

〔意义〕这里讲的是仕途升迁问题。中国古代社会等级、官阶森严，尤其由侯升君非常不易，而且被视为“大逆不道”。本卦本爻中就是讲，侯怎样在众人的支持下登上君位，并使自己的志向大申的。此寓意深刻。这反映了社会变革时期代表新兴社会力量的革命思想。周文王原是商纣王下的一个臣，纣王无道，文王取而代之，由臣升为君。这种一向被看作“大逆不道”、容易招来灾祸的事情，其实是用光明来代替黑暗的革命行动，是好事（吉祥）。一切欲使自己志向大申者，都应该这样做。当然，这里讲的“升阶”而“吉”，而“大得志”，是有其深刻涵义的。并不是任何“升阶”都“吉”，都可“大得志”，而只是当“升阶”在得到众人（官员、民众）广泛支持，并且体现出由光明取代黑暗的趋向之条件下，才“吉”，才“大得志”。只要符合由光明取代黑暗的趋向，并且得到广泛的支持，那末，即使“弱者”（出身卑贱者、平民百姓）“升阶”（提职晋级），也是好的，也可使其志大申；相反，如不符合由光明取代黑暗的趋向，得不到广泛的支持，那么，即使出身名门望族或“升阶”之辞多么冠冕堂皇，也不会有好结果，那不过是小人得志。

（4）“志未得也”

〔原文〕《困·九五》：“鼻刖，困于赤绂，乃徐有说，利用祭祀”。《象传》：“刖刖，志未得也。乃徐有说，以中直也。利用祭祀，受福也”。

〔注释〕困卦属《周易》下经，为坎系卦。其外卦为泽，内卦为水，故称“泽水困”，图为。《序卦传》：“升而不已必困，故受之以困。”“刖”是削鼻；“刖”是刖脚。“赤绂”即“朱绂”，垫在前面遮膝的服饰。依《说文》解，“朱”是天子的颜色，“赤”是诸侯的颜色。“志未得”，志

未得到实现。

[原意]困卦，正当阳被阴穷困的时刻。“九五”的阳爻被“上六”与“六三”阴爻包围，困在当中，犹如被“上六”削去鼻子，又被“六三”砍去脚。但阳刚的君子，备受阴柔小人如此折磨，并非穷困，反而更加惕励奋发。倒是被小人怀柔，赠以高的爵位，穿上红色的遮膝，才是真正的被穷困。不过“九五”刚毅中正，又是上卦“兑”的一部分，即悦的一部分，坚持原则，经过时间的考验，终有一天，会徐徐得到喜悦的结果。是祭祀有利，所以说，削鼻割足，是不得志。渐有喜悦，是位中正。祭祀有利，是得到幸福。

[意义]这里是讲有志的君子如何理解困穷，怎样对待困穷。身遭削鼻割足之酷刑，壮志不能申，虽陷困境，但算不了什么，而面对小人赠予的高爵显位时，才算真的困穷。在这样的时候，就要坚持原则，经过一个时期的周旋，慢慢就会得到令人高兴的结果。古人迷信，把这归功于祭祀。其实可以把“祭祀”理解为磨炼斗志、寻求人民的理解、支持。后世把人民当作“上帝”，在困穷之中，向人民“祭祀”（求助），这样理解，也未尝不可。总之，这里讲的道理寓意深刻。身怀纯正之志的人，不要把个人受的屈辱放在心上，不要在身遭不幸时就意志消沉；也不要被小人的封官许愿、加官晋爵所迷惑，而应把这看作真正的困扰。在这样的境域中，更应头脑清醒、坚持原则，磨炼斗志，求得援助，才能慢慢扭转局面，冲出小人做的圈套，取得高兴的结果。这样，不得申的壮志也就可申了。所谓“不为难易变节，不以安危革行”，“不因困顿移初志，肯为夤缘改寸心？”是很值得提倡的。

关于“志未得”时该怎么办，在同人卦和谦卦等卦中还有阐发，兹不赘述。

(5)“志未平也”

[原文]《观·上九》：“观其生，君子无咎。”《象传》“观其生，志未平也。”

[注释]观卦属《周易》上经，为坤系卦。其外卦为风，内卦为地，故称“风地观”。图为䷓。《序卦传》：“物大然后可以观，故受之以观”。对“志未平”的解释历来纷纭。其实，古人用词，有时并不太拘泥，这与当时语言、文字的发展状况有关。所以在解释古文时，可联系上下文体现的整体意思，而灵活些。当然也不能牵强附会，望文生义。“志未平”，解作“志向未能如愿以偿”，是可以说得通的。

[原意]观卦之第六爻，阳爻阴位，又处于全卦最上方，象征高尚的隐士。虽不能像处于君位的“九五”那样“观吾民”，但也时刻观察着民众的生活。而每当观察民众生活时，便觉得自己的崇高志向未能如愿实现。

[意义]高尚的隐士之所以高尚，是其志向同民众的利益相联系。“天有道则出，无道则隐”。天有道而出时，敢于为民请命，为民排忧解难；天无道而隐时，仍时时关心民众、观察民众的生活，当发现自己的志向未能实现时，就要通过各种努力去实现。这个道理如推广到一般人、尤其领导者和管理者身上，那就是不论居于何种地位，都要把自己志向的实现同民众生活联系起来，即要时时关心民众的疾苦。宋人范仲淹所提出的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的思想，就是这一思想的升华。

(6)“志未光也”

[原文]《萃·九五》：“萃有位，无咎。匪孚，元永贞，悔亡。”《象传》：“萃有位，志未光也。”

[注释]萃卦属《周易》下经，为坤系卦。其外卦为泽，内卦为地，故称“泽地萃”，图为䷬。《序卦传》：“物相遇而后聚，故受之以萃，萃者聚也”。“匪”同“非”。

[原意]“九五”刚毅、中正，在君位，以德使天下人聚集在他的统治下，当然不会有灾难。但因下民皆聚合于“九四”周围而不信任“九五”，“九五”就要以至善的作为、永久坚贞的德性来感化，方可使悔吝消除于未然。所以说，“九五”虽然有聚合臣民于己身边的地

位和志向,但未得到天下人的信任,这是由于志向还未光大的缘故。

[意义]当一个统治者、领导者或管理者,凭自己的地位和品德可以使天下人聚集在自己周围,但由于种种原因,暂时还不能达到目的,有许多人还不信任自己,即自己的志向尚未光大时,应该怎么办?这是十分现实的问题,本卦提出的办法是,用至善的行为,以永久坚贞的德行来感化,而非用权力加以强制。认为只有这样,才可以取得天下人的信任,使自己的志向光大发扬。这体现了“德治”的思想。从此我们可以得到的启示是:一个领导者、管理者,当自己的志向、抱负未能光大时,当群众尚不完全信任自己时,且不可责怪、抱怨群众,也不可用强迫命令的手段硬让群众信任、服从自己,而只能用感召的方法,即用自己的高尚的德行来感化群众,取信于民。特别当有人离间自己同群众的关系时,更要这样做。当然,这一点也并不是任何一个领导者、管理者想做就能做到的。因为高尚的德行并不是每一个领导者、管理者都具有的,而这一德行的养成,也不是一朝一夕的。一个领导者或管理者,要能用高尚的德行感化民众,取信于民,就必须在平时加强自我修养,首先具备高尚的德行。如平时不注意加强自我修养,根本不具备高尚的德行,那即使想用感化的方法取信于民,也是行不通的。

§ 14 致命遂志

[原文]《困·象传》:“泽无水,困。君子以致命遂志。”

[注释]“致命”犹指捐躯;献出生命。《论语·子张》:“士见危致命。”“遂”,实现。


[原意]水在下而泽在上;泽中无水,十分窘迫。君子宁肯牺牲生命也要实现自己的志向。

[意义]宁肯牺牲生命也要实现自己的志向,体现出一种有志必行、行而必果的精神。当然,这种精神只有在志向纯正,即符合事物发展趋向和公众利益、愿望的前提下,才有意义。倘志向本不纯

正，上违“天理”（规律），下背民意，那么，为这种志的实现而不惜舍命，就不仅不值得称颂，反而可悲、可叹了！古往今来，这类人并不算少。一切损人利己、损公肥私，危害社会、祸国殃民而铤而走险的亡命之徒，都属这类人物。当自己的志向纯正且凌云时，就应该有这种精神。倘壮志凌云却贪生怕死，那凌云又有何用？壮志岂不落空？壮志凌云而又视死如归，才称得上真有凌云壮志者也。正如古人所说：“志道者不以否滞而改图，守正者不以莫赏而苟合”，“志士不忘在沟壑，勇士不忘在其元”，“危困志士不失正，留取丹心照汗青！”

§ 15 志穷必凶

[原文]《巽·九三》：“频巽，吝”。《象传》：“频传之吝，志穷也。”

[注释]巽卦属《周易》下经，为巽系卦。其外卦、内卦均为巽为风，故称“巽为风”，图为 。《序卦传》：“旅而无所容，故受之以巽。巽者入也。”“频”，频繁。“穷”，失或尽。

[原意]“九三”阳爻阳位，过于刚强，又在下卦的最上位，并非谦逊。然而，却频频表示谦逊的态度，而心里又不情愿，终于招来凶险。所以说，一而再再而三地卑微谦逊会招来羞辱或凶险，是因丧失了志向。

[意义]谦逊是人的美德，但过分的谦逊便是虚伪。朱熹说：“谦固美名，过谦者，宜防其诈。默为懿行，过默者，宜防其奸。”谦逊应是自觉的、自然的、表里如一的，假如本不谦逊，却硬装出一副谦逊的样子，而心里却又不情愿，终究会暴露自己，自然要招非议、羞辱，甚至凶险。如果自己本来正确，却又一而再、再而三地谦让，结果连自己原来正确的主张也不敢坚持下去了，也会招来羞辱或凶险，这就不是什么谦逊，而是丧失志向。人，尤其领导者、管理者，一旦丧失志向，就必然一事无成，招来羞辱或凶险，就是很自然的了。

说到“志穷”，当然不止在谦逊过度问题上会表现出来，在其他

方面,也会表现出来。如在突如其来的灾难、袭击而前,在众人的种种非议、责难和压力面前,在巨大的波折面前等等,人们,尤其一些领导者和管理者,往往会惊慌失措,心慌意乱,动摇乃至丧失原来的志向,因而给自己从事的工作、事业带来损失,甚至导致前功尽弃,一败涂地。这样的事情,不论过去或现在,都屡见不鲜。一切有志于某项事业的人,尤其领导者和管理者,早该汲取这样的教训,记住这样的真理:志穷必凶,不论何人何地何时,概莫能外!

二、修 养 篇（上）

修养，是一个人为实现其志向而在品德、学问诸方面进行的学习和锻炼，是一个人的德识、才学和为人处世态度的集中体现。如果说志向是人生的“发动机”和“方向盘”，那么可以说，修养则是决定、制约这“发动机”和“方向盘”的器件或机制。一个人，尤其一个领导者、管理者的修养如何，决定着他的精神风貌，言谈举止、业务能力和工作效率，决定着他所担负的工作、事业的得失、进退、成败。所以，修养历来为人们所注重。古人所谓“正心、诚意、修身”，指的就是修养。《周易》关于这方面的论述尤其丰富。

§1 恐惧修省

[原文]《震·象传》：“洊雷，震。君子以恐惧修省。”

[注释]震卦属《周易》下经，为震系卦。其内外卦均为震为雷，故称“震为雷”，图为䷲。《序卦传》：“主器者莫若长子，故受之以震。震者，动也。”“洊”，再或重之意。《集韵》：“洊，再至也。”“恐惧”，战战兢兢、小心翼翼。

[原意]震卦系两雷相交，象征天怒，雷声轰轰。有鉴于此，君子应以戒慎恐惧的态度，小心翼翼地修养反省。

[意义]为什么古人总强调“恐惧修省”？何楷说：“恐惧作于心，修者见于事。修，克治之功。省，审察之力。徒恐惧而不修省，犹无惧耳。”因恐惧而修省，修省而后能无恐惧。意思是说，君子生怕自己的言行违背道德、纪律和法规，因而小心谨慎地修省，以免言行有过。宋代许棐说：“君子对青天而惧，闻雷电而不惊，履平地而恐，涉风波而不疑。”正因为平时恐惧修省，所以突遇惊雷而不惧，险遭

风浪也不慌。可见，恐惧修省，体现的是一种日常认真作人、严肃处世，严于责己、律己、克己的精神。《诗经·小雅》云：“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”即此意也。所以《琼琚佩语》说：“成大事者，皆从战战兢兢之心来。”

宋代张载所说：“正心之始，当以己心为严师，凡所动作则知所惧”，也是这个意思。以恐惧的心态修省，方可认真、踏实、一丝不苟。只有平时这样修省，才能在突如其来的风险事变面前，作到“卒然临之而不惊，无故加之而不怒。”古今中外一切胸怀大志并作出惊天动地事业的人物，大多在平时都是这样恐惧修省的。因此，这种态度、精神很值得提倡。一个人，尤其一个领导者、管理者，如能像本卦所说的这样，恐惧修省，那肯定会有助于自己素质的改善和提高，对于做好领导、管理工作，将大有裨益。

§ 2 消除私心

[原文]《咸·九四》：“贞吉悔亡，憧憧往来，朋从尔思。”《象传》：“贞吉悔亡，未感害也。憧憧往来，未光大也。”

[注释]咸卦，即欽卦，属《周易》下经，为艮系卦。其外卦为泽，内卦为山，故称“泽山咸”（“咸”即“感”，动也），图为䷞。《序卦传》未提此卦名，而《杂卦传》：“咸，速也。”《说文》：“憧，意不定也。”

[原意]“九四”在“九三”的大腿上方，“九五”的背肉下面，一连三个阳爻的正中间，相当于心脏。心脏是人最敏感的部位；这一爻，也是咸卦的主体。只是爻辞中未明确提出心脏。

“九四”阳爻阴位不正；因而当心感应而有反应时，就必须坚持纯正；才会吉祥；并且可以将本来容易后悔的本性消除。要是心神不定，犹豫不决，就不能得到多数人的赞成，只有少数的几个朋友，才符合自己的心意。

所以，《象传》说，坚持纯正吉祥，可使后悔消除，是因为这样感应到的，不会是私欲。走来走去，心神不定，是因为心地不够光明正大。

[意义]孔子在《系辞传》中对这几句话加以引申：

“天下何思何虑？天下同归而殊途，一致而百虑。天下何思何虑？”

“日往则月来，月往则日来；日月相推而明生焉。寒往则暑来，暑往则寒来；寒暑相推而岁成焉。往者屈也，来者信也；屈信相感而利生焉。”

译成白话就是：

“天下在想什么、虑什么？天下都回到同一地方，而走不同的路；目的一致，而思虑却有百种。天下在想什么、虑什么？”

“太阳去了月亮来，月亮去了太阳来；日月相互推移，就产生光明。冬天去了夏天来，夏天去了冬天来；寒暑相互推移，就成为一年。过去的事情已经退缩，未来的事情正在生长，缩与伸相互感应，就产生利益。”

这就是说，不可以存私心；只要除去私心，就可以与万物感应沟通。天地间无穷的往来，完全出自无心的感应。

说明消除私心，心地正大光明，就不会有任何犹豫。

这话是很有道理的。私心杂念，是人不能客观、公正地观察、思考、处理问题的最大障碍，是疏远、损害人们之间的关系，导致磨擦和争斗的最大祸根，是人一到关键时刻就动摇不定、优柔寡断的思想根源。人若怀着私心去观察事物，则什么也看不明白；用私心去听道理，什么也听不清；用私心去考虑事情，则只能使自己心智混乱。所以，《吕氏春秋》说：“私视使目盲，私听使耳聋，私虑使心狂。”宋代林逋指出：“私心胜者，可以灭公。”私心太重的人，可以毁掉公共事业。为官者若私心胜，必以权谋私、贪赃枉法；为民者若私心胜，必投机钻营，违法乱纪。私心加上权力欲，会使人成为野心家、阴谋家；私心加上财富欲，必使人成为贪官或盗贼。这些都是已经被历史和现实反复证明了的真理。一切违法乱纪的害群之马，一切卖国求荣的奸臣贼子，一切贪赃枉法的贪官污吏，一切叛变投敌的

变节分子等等,无一不是私心发作所致;而人们在名利、官职、待遇、荣誉等方面的争吵、计较,也无一不是私心在作怪。“人心之病,莫甚于私。”(杨万里:《答国材书》)假如人们都少一点私心,这个世界便干净得多了;假如领导者都少一点私心,那么官场的各种不良风气就不至于那么严重了。私心是万恶之源!私心不除,要行正大光明之事,难!

§3 光明磊落

(1)“直、方、大,不习无不利”

[原文]《坤·六二》:“直、方、大,不习无不利。”《象传》:“六二之动,直以方也。不习无不利,地道光也。”

[注释]坤卦属《周易》上经,为坤系卦。其内、外卦均为坤为地,故称“坤为地”,图为䷁。《序卦传》:“坤也者地也,万物皆致养焉,故曰致役乎坤。”

[原意]“六”是阴爻,“二”已升到偶数的阴位。阴爻阴位得正,又在下卦的中位,所以中正,最纯粹。这一爻,以大地的形势说理。大地一直向前延伸,古人认为天圆地方,又极为广大,因而用“直”、“方”、“大”形容。以大地的德行来说,固执纯正正是“直”;有整然的法则性是“方”;顺从天的德行是“大”。只要具备“直”、“方”、“大”的德行,不需要学习,也不会不利。所以《象传》说,“六二”这一爻的行动,顺从大地的法则,一直向前,不需要学习,也不会不利;这正是大地法则的光明伟大。

[意义]这里用大地作比喻,说明直率、方正、大度(宽大),是作人的基本态度(准则)。

这体现了古人对人的修养的基本要求。由于受科技发展水平和认识能力的限制,古人并不理解宇宙的本质,因而对天地都怀有敬畏之感,往往以天地等自然现象来说明人事。“天圆地方”说在战国流行很久。这里所说的“直”、“方”、“大”就是以“天圆地方”说为依据的。古人把“直率”、“方正”、“大度”(“宽大”)看作作人的基本态

度，或人的修养的基本要求，反映了古人的修养观、人生观和道德观等。几千年来的历史已经证明，这种观点是经得起社会历史和实践的检验的，是符合社会发展的要求和绝大多数人的愿望的。尽管人世社会制度发生了多次天翻地覆的变化，但“直率”、“方正”、“大度”（“宽大”）这些基本准则，却一直被绝大多数人在修养时所遵从、奉行、维护。虽然这些概念的含义也打着历史的、阶级的印记，但它们却一直被历代各个阶级的人们宣扬着、维护着。这就表明，《周易》提出的这种观点，是反映了社会绝大多数人的要求，符合社会发展的规律的。正因如此，它才能在指导人们的修养上发挥巨大的作用。中华民族之所以直到今天，仍以“直率”、“方正”、“大度”（“宽大”）的光明磊落品质立于世界民族之林，并著称于世，不能说与此无关。

当然，本爻提出的“只要具备了直、方、大的德行，不需要学习，也不会不利”的观点，是值得深究的。把“直”、“方”、“大”当作为人的基本准则，从事其他活动的前提，在这个意义上来理解这句话，有一定道理。“只要具备了作人的基本准则，其他好说，”这样来理解尚说得过去。而一超出这个意义，这句话就不可理解了，就不正确了。因为：

第一，人都是具体的，任何一个具体的活人，他的思想、品德、知识和能力等，都不是天生的，不可能生下来就具有，而是通过后天的学习、实践，通过不断的修养，才具备的。尤其像“直”、“方”、“大”这样的优秀品质，更不是生下来就具有，也不是一时半时就学习得到的，而是经过长期的、艰苦的修养、磨炼，才具备的。因此，把它们看作与生俱来的不对，看作不需要学习就会具有的也不对。

第二，社会是不断地发展变化着的，人也是不断变化着的。这些变化毫无例外地都要反映或表现在“直”、“方”、“大”上。也就是说，“直”、“方”、“大”虽然从字面看起来一直没变，但其内容、涵义却一直在变化着；不但不同历史时代的“直”、“方”、“大”有很大区

别,就是同一时代的不同历史阶段,也有区别;在同一时代、同一时期的不同阶级、阶层、行业、岗位的人那里,也不尽相同。这就决定着一个具体的人,在通过一定的学习、修养而获得这些品质之后,还必须结合自己所处的具体社会条件的不断变化,坚持不懈地进行学习、修养,才能使自己所具有的“直”、“方”、“大”,赶上时代潮流,适应客观需要。一旦学习到手就永恒存在不变的“直”、“方”、“大”,是没有的。

(2)“以继明照于四方”

[原文]《离·象传》：“明两作离，大人以继明照于四方。”

[注释]离卦属《周易》上经，为离系卦。其内、外卦均为离为火，故称“离为火”，图为☲。《序卦传》：“陷必有所丽，故受之以离。离者丽也。”历来对“继明”解释不一：有的解作“继续不断光明磊落”；有的解作“相继不已之明”；有的解作“明而又明”等等。其基本意思一样，还是取第一种说法更明确些。

[原意]这一卦是由两个代表光明的离卦组成，象征无限光明。伟大的人物，应当效法这一精神，以继续不断光明磊落的风采普照四方。

[意义]光明磊落，即光明正大、胸怀坦荡。这是一种高尚的思想品质，几千年来一直为中国各族人民所推崇、追求，成为中华民族最优秀的文化传统之一。本卦因其象征无限光明而倡导学习、发扬光明磊落的风采与精神，是很切合实际的，也是很有意义的。这里强调了互相联系的两点：其一、大人即王者、统治者、效法“明两作离”的精神。以光明磊落的风采普照四方；其二、大人效法“明两作离”的精神，以继续不断的态度，用光明磊落的风采普照四方。

显然，这两个方面是既相区别、又相联系的。前者说明了事物的“质”，即光明磊落是一种犹如“明两作离”（即两把火燃烧在一起）一样的风采、精神；后者说明了事物的“量”，即这种风采、精神在“大人”那里，不是一闪即逝的，而是继续不断、无限无穷的。这两

个方面统一起来，就全面地概括、反映了“大人”的崇高的风采。

其意义在于：第一，大人，即统治者、领导者，应该学习、发扬象征着无限光明的“明两作离”的精神，用光明磊落的风采普照天下；否则，就不配当大人；第二，大人，应该学习，发扬象征着无限光明的“明两作离”的精神，用继续不断的光明磊落的风采普照天下，否则，也不配当大人，不能胜任其职。这两个方面，无疑给古往今来的领导者、管理者和一切希望有作为的人们，提出了很高的修养标准。如果说一个人，要具有光明磊落的风采、品格不易的话，那末，要在其一生中，继续不断，始终如一地用光明磊落的风采、品格普照天下，就更不易了。但既然只有具备这样的风采、精神，才配作“大人”，那末，领导者、管理者和一切想挑大任的人，就非向着这样的目标，苦修苦练不可。

§4 纯正诚信

(1)“独行正也”

[原文]《晋·初六》：“晋如，摧如，贞吉。罔孚，裕无咎。”《象传》：“晋如，摧如，独行正也。裕无咎；未受命也。”

[注释]晋卦属《周易》下经，为坤系卦。其外卦为火，内卦为地，故称“火地晋”，图为䷢。《序卦传》：“物不可以终壮，故受之以晋。晋者，进也。”对本爻辞的解释差别很大，关键是对“孚”、“裕”等字的理解不一而至。如有的把“孚”解作“俘”，把“裕”解作“尚可。”于是将本爻辞解作：“可进攻敌人，摧折敌人，其占吉，无所俘获，尚可无咎。”解《象传》为：“攻敌挫敌，乃将兵者独行其正以得胜获吉也，将兵者未接受君上之命令而进行战争，犹能无咎。”而一般把“孚”解作“信”，把“裕”解作“宽裕”、“悠闲自得”。我们取一般解法。

[原意]“晋”即进，各爻都要前进，但“初六”阴爻阳位，又在最下面，力量弱，位又不正，虽然与“九四”相应，但“九四”又阳爻阴位不正，并不能给以援助，要是前进，就会受挫。不过，只要坚守纯正，仍然吉祥；即使不能取信于人，只要心里坦诚，正视现实，就不会有

灾难。

所以说,前进会挫败,但自己走的是正道,心地坦然,不会有灾难;还未得到任用,没有责任,所以能够无忧无虑,悠然自得。

[意义]其意义有二:第一,在前进会受挫,自己位不正、力量弱,得不到援助,且暂时不能取信于人的情况下,只要自己心地纯正,诚信不欺,仍不会有灾难;第二,前进会受挫,尚未受命(即“名不正,言不顺”)的情况下,只要自己心地纯正,正道直行,就可以无忧无虑、悠然自得。可见,心地纯正、诚信是多么重要!它可以使人在极端不利(位不正、力量弱,无救援、未受命等等)条件下,遇难呈祥,逢凶化吉。

这里讲的毕竟是特殊情况,在特殊情况下,纯正诚信尚能起如此巨大的作用,那么在一般情况下就更不待言了。所以,一个人,尤其一个领导者、管理者,要遂大志、兴壮举、成伟业的话,就一定要心地纯正诚信。唐代名将张巡在坚守睢阳时有诗云:“忠信应难敌,坚贞谅不移。”《贞观政要》也云:“忠厚积则致太平,浅薄积则致危亡。”所以陆游也写诗道:“忠诚所感金石开,勉建功名垂竹帛。”纯正诚信,对建功立业,是很重要的。

(2)“以中正也”

[原文]《晋·六二》:“晋如,愁如,贞吉。受兹介福,于其王母。”
《象传》:“受兹介福,以中正也。”

[注释]“介”即大;“王母”即祖母,《尔雅》在“释亲”中说:父亲的母亲是王母。

[原意]“六二”阴爻阴位,在下卦中位,中而且正,当然会升进;但与“六五”阴阳不能相应,上方缺乏援引;因而,前途困难,不能不忧愁。不过,开始孤立无援,只要坚守纯正,仍然吉祥;就像从祖母那里,得到很大的福气。祖母指“六五”,古时有祭祀先妣,亦即祭祀先祖的母亲的祈福礼仪。所以说,得到很大的福气,是因为坚守纯正。

[意义]本爻揭示的意义同上爻所揭示的意义基本一致。仍是旨在强调心地纯正的重大作用。在孤立无援,前途困难而不得不忧愁之情况下,只要心地纯正,就仍会吉祥,这就是说,一个人,在人生旅途中,尤其在事业的进程中,难免会遇到困难,甚至有时会陷入孤立无援,前途暗淡,因而一筹莫展、忧虑重重的境地。即使在这种时候,只要自己始终不渝地坚守纯正,就一定能化险为夷。其言外之意就是,当遇到天大的困难、不幸时,只要坚守纯正,就能走出困境,克服凶险,得到幸福。要是在困难境地中不坚守纯正会怎样呢?爻辞中虽没说,但也是不言而喻的了。

(3)“中孚以利贞”。

[原文]《中孚·彖传》:“中孚,柔在内而刚得中。说而巽,孚,乃化邦也。豚鱼吉,信及豚鱼也,利涉大川。乘木舟虚也。中孚以利贞,乃应乎天也。”

[注释]中孚卦属《周易》下经,为兑系卦。其外卦为风,内卦为泽,故称“风泽中孚”,图为䷼。《序卦传》:“节而信之,故受之以中孚。”《杂卦传》:“中孚,信也。”这里可解作“诚信”。

[原意]中孚卦,从卦形看,柔爻在中央,上下卦都是刚爻在中位。下卦兑是喜悦,上卦“巽”是谦逊;在上者谦逊,在下者悦服,所以说诚信,这样才好治理国家。豚鱼吉祥,是诚信所致。有利于涉大河,是说上卦“巽”是木,下卦“兑”为泽;木在泽上为舟。从整体的卦形来看,中间空虚也似船的形象,心中诚信,坚守正道有利,这样才符合天的法则;因为天的法则,就是诚信与坚贞。

[意义]其意义至少有三:第一、上谦下悦,是诚信的体现。在上者谦逊,有事多与群众商量;在下者喜悦,积极支持在上者的工作。这就是诚信,说明诚信在群体活动、公共事业中的巨大作用。这是很深刻的见解;把诚信放到人际关系、尤其上下关系中来理解。就是说,诚信是通过群体活动、通过人际关系、尤其上下间的关系体现出来的,而不是孤立的;诚信是由人际关系、尤其上下关系中的

双方彼此体验并认定的,而不是自封的。所以,个人,不论在上者或在下者,要是离开人际关系,脱离群体活动,是无法说明其是否诚信的,这就把那些自命为“至诚君子”,却对公共事业、群体活动丝毫不感兴趣的人,排除在外了。古往今来,总有这么一些人。这些人的“诚信”,仅仅表现于他们的内心,他们的个人事务上;除了他们个人之外,什么也不闻不问,莫不关心。这不是什么“诚信”,而是典型的“自私”。世人应明辨之!

第二、上谦下悦,彼此诚信,才好治理国家。这个思想也很深刻。不但一个国家,就是一个企业、单位都是如此,上下级间如彼此不诚不信,尔虞我诈,离心离德,那怎么能精诚团结,怎么能同心协力,怎么能搞得好。古往今来,许多国家未治理好,许多事情未办好,原因固然很多,而上下左右间缺乏应有的诚信,是个很重要的原因。且不说别的,单在历代农民起义军那里,因上下不诚信而酿成的悲剧,就不胜枚举。现代一些公共事业,一些企业搞不好,恐怕这这也是一个很重要的原因。上下诚信相处,这是协调好关系,胜利推进公共事业的重要保证。吾人,尤其领导者和管理者千万莫忽视之!

第三、心中诚信,符合“天”的法则,即规律。这就把诚信提到至上的高度。在古人眼中,“天道”即天的法则是不可违的,“顺之者吉,逆之者凶”。既然诚信符合天的法则,那当然除了按天的法则去做之外,没有别的抉择。这就是为什么历代的仁人志士一致推崇、效法、发扬诚信精神的原因。诚信既符合天的原则,那也就成了做人的原则。孟子说:“诚者,天之道也;思诚者,人之道也。”就是这个意思。因此为人者,尤其为人之君、为人之头头脑脑者,不可不效法之,实践之,不可不发扬而光大之。

(4)“有孚盈缶,终来有它”

[原文]《比·初六》:“有孚比之,无咎。有孚盈缶,终来有它。”
《象传》:“比之初六,有它吉也。”

[注释]比卦属《周易》上经，为坤系卦。其外卦为水，内卦为坤，故称“水地比”，图为䷇。《序卦传》：“众必有所比，故受之以比；比者比也。”“孚”，诚信。“缶”，是盛酒的瓦器。

[原意]“初六”是比卦开始的第一爻，说明人们相亲相辅，应由诚信开始，才不会有过失。如果诚信像装满瓮中的美酒，一定会吸引许多人依附，得到意外的吉祥。所以，“初六”，就是指能吸引他人来依附，吉祥。

[意义]这里仍强调诚信在人际关系、群体活动中的作用，提出了两个发人深省的问题：一，人与人之间的相亲相爱，互相帮助，都是由于彼此诚信开始的；彼此没有诚信的人，是不可能相亲相爱、互相帮助的。这是事实，也是真理。只要留心观察一下人们实际相处的情形，就会发现：凡相亲相爱、互相帮助者，都无一不是由于彼此都怀有诚信。而彼此无诚信的人，即使凑在一块，也是各不相顾；纵然在某些条件下不得不表现出一点“亲热”、“友爱”，也不过是作作样子，并非真心实意，一到关键时刻，便各奔东西了。彼此讲诚信的人，平时互助友爱，到危急关头，则互相救助，甚至不惜牺牲自己以掩护对方。所以，彼此诚信，实乃团结、友爱、互助之基石也。这里强调的是彼此，而不是单方；“孤掌难鸣”，单独一方讲诚信，而另一方若不讲的话，那是引不起共鸣的。在这个问题上，只能双方都本着严于律己的态度，首先从自我作起，先以诚信待人；而切不可等到对方讲诚信，自己才讲，见对方不讲诚信，自己便也不讲了。若彼此都观望，取被动态度的话，那诚信就不会有了；而若彼此都主动，则诚信必相互感应相得益彰，何况诚信不是待人的方法、技巧，而是做人的基本准则、品格，因此，把它当作方法、技巧而灵活使用，是错误的。即使当对方不讲诚信时，自己也不应“以牙还牙”，而应仍以诚信待之，这才叫具有诚信的品格，这样才能感动对方，使之也讲诚信。“诚之所感，触处皆通。”“精诚所至，金石为开”。这是真理。诚信的作用是很大的，正如宋代杨时所云：“诚无不动者，修

身则身正，治事则事理。”诚信可以打动一切，用在修身上，则可以使道德高尚；用在治事上，则可以把事情办好。二，诚信在人们身上具有程度上的差别，正像盛酒的缶也有满与不满一样。盛酒的缶有吸引力，但吸引力的大小与缶内酒的多少有关。缶内酒满满的，酒味浓郁，芳香扑鼻，吸引力就大，而缶内酒少，则吸引力就差了。诚信也是如此，人的诚信程度越强，吸引力就越大，反之，就越小；没有一点诚信的人，就不会有吸引力，而只有排斥力。所以人们，尤其领导者、管理者，可以据自己吸引力的有无、大小来判定自己所具有的诚信的程度。当自己对周围的人们和下面群众缺乏吸引力时，不要先从客观上去找原因，而应先从主观上找原因，检查自己是否讲诚信，诚信程度如何。这样，才有助于发现症结，解决问题。有的人，尤其有的领导者、管理者不懂得这一点，当看到周围的人和自己的下属不接近自己时，自己团结不住人时，不检查自己，反而埋怨群众“落后”，甚至完全归咎于有人“挑拨离间”等等。“落后”和“挑拨离间”的情况可能是有的，但这并不是问题的实质，问题的实质是自己有无吸引力以及吸引力的大小。而吸引力又是什么问题呢？虽然也由许多因素决定，但诚信与否，诚信的程度如何，在诸因素中具有重要地位和作用。有的人，尤其一些领导者、管理者，为什么缺乏吸引力？为什么吸引力不强？很关键的一点就是由于自己缺乏诚信，或诚信不足！要具有吸引力、提高吸引力，唯有诚信、诚信、再诚信。“诚意孚于未言之前，则言出而人信之。”“诚信相接，如坐人春风中。”只要诚信满胸，何愁没有吸引力？何愁团结不住人呢？

§5 力戒贪欲

(1) 黷鼠贞厉”

[原文]《晋·九四》：“晋如黷鼠，贞厉。”《象传》：“黷鼠贞厉，位不当也”。

[注释]《诗经·魏风·硕鼠》中说：“硕鼠硕鼠，无食我黍。”黷

鼫即硕鼠，指偷吃、损害作物的野鼠。

[原意]“九四”阳爻阴位，离开中位，不中不正却晋升到高位；由于缺乏道德，地位一高反而更加贪得无厌，就像田间的野鼠肆虐于农作物一样。所以说，像野鼠一样贪得无厌的人，晋升到高位，即或行为正当，前途也有危险。这是由于“九四”不中不正，地位不当之故。

[意义]把贪得无厌的人比作田野的野鼠，是很恰当、很形象的。田里的野鼠，一旦嗅到可猎之物，便无休无止地猎个不停；吃饱了，就屯积起来；这个洞装满了，又打个洞；偷光了这边的，又掠那边的；恨不得把天下可猎之物一下子装到自己窝里，塞进自己肚里。世间的贪婪者，无过于野鼠者也。把贪心不足的人同野鼠相比，太恰当了！

贪得无厌的人，为贪心所动、贪欲所驱，必不安分守己。在其位，不谋其政；拥其职，不尽其责；分其工，不效其力。这山望着那山高；吃着这块肉，又馋那块肥；吃着碗里的，占着锅里的；明里拿着，暗里偷着……一有机会，便离开自己岗位，窜到其他岗位上，这就叫“位不正。”而一旦运用手段得到“晋升”，爬上某一高位后，便更加贪得无厌，变本加厉地以权谋私，假公济私，巧取豪夺，鼠窃狗偷，欲壑难填，贪心永不能满足。这种人因为危害公众，危害社会，所以必为千夫所指、万民所恨，因此，别说他们一般不会干什么正大光明的事，即使偶而作一点正当事，也不过是打着冠冕堂皇的旗号“假公济私”而已，其前途也是危险的。正如野鼠一旦被入发现，就会陷入“人人喊打”的厄运一样。

这显然是向人们，尤其贪得无厌的人发出警告。

为人者，尤其为官者，不可不安分守己，尽职尽责；不可用不光采的手段向上爬，即或爬到高位，也是“位不当”的。对于文中的“鼫鼠贞厉，位不当也”，不能理解为：像野鼠那样贪得无厌，是因为位不当。而应理解为：由于贪婪不安分而爬上高位，才“位不当”；一旦

得到高位后,便更加像野鼠那样贪得无厌。这个意思,爻辞中讲得很清楚了。

为人者,尤其为官者,不可贪得无厌。贪得无厌,迟早会暴露,为民众为社会所唾弃。

贪心是私心的膨胀。私心是瘤,贪心是癌!吾人千万留心之,洞察之,警戒之!

(2)“莫益之,或击之”

[原文]《益·上九》:“莫益之,或击之,立心勿恒,凶。”《象传》:“莫益之,偏辞也。或击之,自外来也。”

[注释]“偏”,诸说纷纭。《周易折中》所引各家及《程传》、《朱子本义》等都把“偏辞”译作“偏”。而《经典释文》则认为:“偏辞,偏音篇,孟作偏,云周匝也。”“偏”就是今文的“遍”。因对“偏”的理解不同,故对“莫益之,偏辞也”理解也不一样,按“偏”为遍解,这句话则应解作“不帮助他,这是普遍的意见”(众口一词地说,不能帮助他)。

[原意]“上九”阳刚,已经达到益卦之极点,贪得无厌,要求他人奉献,以致没有人再理睬;甚至引起公愤,受到攻击。正如《论语·里仁》所说,行为只放纵在利益上,就会招致许多怨恨。何况,只看重、计较利益,意志必然动摇不定,当然会遭凶险,所以《系辞传》解此爻辞说:“君子安其身而后动,易其心而后语,定其交而后求。君子修此三者,故全也。危以动,则民不与也。惧以语,则民不应也。无交而求,则民不与也。莫之与,则伤之者至矣。《易》曰:‘莫益之,或击之,立心勿恒,凶’”。意思是,在危险时采取行动,人民不会参与;在疑惧中说的话,人民不会响应,彼此意志不能沟通。而有所要求,人民不会给以支持;不给以支持,伤害就要来临了。所以《象传》说:“没有给以帮助,这是普遍的意见;甚至会遭到攻击,这些攻击来自意料不到的地方。”

[意义]这里所强调的是,贪得无厌,不但满足不了欲求,得不

到益处，反会招来打击、凶险。

益卦旨在向人们阐释：有失必有得，有损必有益。它提倡损己益人，损上益下。只有自己平时损己益人，遇到困难，才能得益于人，可是有些人不懂这个道理，只知损人利己，而且贪心不足，一得再得，达到极点后，仍欲壑难填，一味向人们索取，因而必然遭到普遍的抵制、反对；大家众口一词地不给他帮助。不仅如此，有时还受到意外的攻击。在这样的境况下，他的心志自然不可能稳定、持恒，于是又会遭到凶险。

这显然又是劝戒、警告人们，不要贪得无厌。贪得无厌，不但会失去帮助，而且会招来意外的打击，甚至会遇到凶险。《韩非子》说得好：“人有欲则计会乱，计会乱而有欲甚；有欲甚则邪心胜，邪心胜则事经绝，事经绝则祸难生。”人之贪欲，如树之有虫，树生虫则蛀树，人生贪欲必害自身！鸟死于罗，鱼死于网，皆因贪欲也。吾人当慎之！戒之！

§6 勿好高骛远

[原文]《小过·初六》：“飞鸟以凶”。《象传》：“飞鸟以凶，不可如何也。”

[注释]小过卦属《周易》下经，为艮系卦。其外卦为雷，内卦为山，故称“雷山小过”，图爲䷛。《序卦传》：“有其信者，必行之，故受之以小过。”不可如何，即无可奈何。

[原意]小过卦有四个阴爻，二个阳爻，阳大阴小，所以是“小过”。有的说是，小过是阴爻错过，不能相遇，不是过渡的意思。总之，“过”这个字，兼有经过、过度两种含义。

因为小过卦的卦形象鸟，所以用飞鸟比拟，“初六”阴柔，与上卦的“九四”相应，因而一心想飞，但好高骛远，不知收敛，当然凶险。所以说，好高骛远凶险，无可奈何了。

[意义]小过卦的卦意本来是稍过尚可，太过则凶险，正像鸟往上飞，本来是很正常的，但如果飞得过高，不加收敛，就会招来凶

险,这里显然含有朴素的辩证法思想:凡事有个度,不可过“度”,否则凶险。

用飞鸟无止境地往上飞,比喻人的好高骛远,是很恰当、形象的。人应往高处走,正像鸟应往天上飞一样;但人不从实际出发,不看个人的实际情况,而一个劲儿地往高处走,尤其硬要往自己本来没有可能达到的高处走,那就是好高骛远了,正像鸟适当地飞高些是可以的,但硬往自己飞不到的高处飞一样。这样的结果必然是,不但达不到目的,反而会遇到凶险。

这是告诫人们,在确立理想、目标时,切不可脱离实际,好高骛远。这是人,尤其年轻人的自身修养过程中的一个现实问题,许多年轻人的错误往往发生在,不是选择的方向、目标不对,只是太高、太远。他们不懂得“千里之行始于足下”,而总想一步、两步就到达很远的终点;他们不知道“万丈高台起于垒土”,总想一下、两下就跃到山顶。由于他们的想法、作法太脱离实际,所以不可能行得通,不可能达到目的。

好高骛远,是缺乏修养的一种表现。从文化修养来看,是对事物发展的客观辩证法缺乏必要的了解。在任何事物发展过程中,低与高,近与远,总是相互依存,不可分离的。没有低,就不可能有高;没有近,就不可能有远。所以,离开低而求高,撇开近而奔远,违背了事物自身的辩证法,当然不可能达到目的。

从思想修养来看,是缺乏脚踏实地、艰苦细致的工作态度的表现,是急功近利、贪图便宜的思想作风的反映。大凡好高骛远者,都是一些“言语上的巨人,行动上的矮子”。一谈起理想、目标来,海阔天空,石破天惊,而落实到行动上,则百无一能、样样稀松,别说高、远的目标达不到,就连一般人都能达到的低、近的目标,他们也达不到。眼高手低,志大才疏,是这些人的一大特点。

荀子云:“道虽迩,不行不至;事虽小,不为不成。”李大钊也说过:“凡事都要脚踏实地去作,不驰于空想,不骛于虚声,而惟以求

真的态度做踏实的功夫。以此态度求学，则真理可明；以此态度做事，则功业成就。”这些都是至理名言，我们，尤其年轻的朋友，当谨记之！

§7 反身修德

[原文]《蹇·象传》：“山上有水，蹇。君子以反身修德。”

[注释]蹇卦属《周易》下经，为艮系卦。其外卦为水，内卦为山，故称“水山蹇”，图为䷦。《序卦传》：“乖必有难，故受之以蹇。蹇者难也。”对“反身修德”，有的解作“经常反身自己，修养品德”；有的解作“反身自问，以修养君子之德”；有的解作“反身自问，由修养品德入手”等；这些解释大同小异。

[原意]下卦“艮”是山，上卦“坎”是水，山上有水。山是险阻，水流过困难，在遇到困难时，君子应反身自省，修养君子之德。

[意义]在遇到困难时，是怨天尤人，归咎于客观方面，归咎于他人，还是反躬自省。这是两种不同的思维方式、工作方法。这里倡导、强调后者，是很有意义的，很值得学习、借鉴的。

一个人，尤其一个身肩要职的领导者，当自己负担的某项工作遇到困难时，就会遇到这样一个现实的问题。一般地讲，工作中遇到的困难，原因是多方面的，有客观方面的，也有主观方面的；而在主观因素中，有其他人的，也有自身的。在主、客观的关系上，先从主观上找原因；在与他人的关系上，先从自身找原因。这是一种比较科学的，有助于找出原因，有助于尽快克服困难的思想方式和工作方法。如清代程汉舒所说：“看他人错处，应当反观内省；说他人是非处，应将自己一一勘验。”因为自己身为领导者（尤其主要领导者），主意、方法、措施往往是亲自定的，或自己拍板同意的，因而当发生问题、遇到困难，先从自己身上找原因，容易一下找到症结，这是第一；第二，自己以身作则，可以带动其他同事，以至所有参与工作的人都这样作，即从各自身上找原因，这样，有利于把主观方面的原因都找出来；第三，把主观方面的原因找出之后，进而从客观

方面找原因,就比较容易了。在这样的程序中,自己一直处于主动的地位,因而对问题的尽快而彻底的解决,十分有利。当原因找到后,针对自己身上的不足(这种不足可能有属于素质方面的,也有属于方法方面的;可能有直接的,也有间接的,可能有有意的也有无意的,等等),加强修养,这样,既有利于困难的克服,又有利于及时发现自己身上的不足,并及时加以纠正,进一步加强修养,提高自己,使思想、工作步入一个新的台阶。同时,还可以影响、带动一班人以至广大群众,养成一种好的思想作风,正如古人云:“以责人之心责己,则寡过;以恕己之心恕人,则全交。”(林逋《省心录》)“人能反己,则四通八达皆坦途也。若常以责人为心,则举足皆荆棘也。”(吕楠:《吕泾野先生语录》)

§ 8 自昭明德

[原文]《晋·象传》:“明出地上,晋;君子以自昭明德。”

[注释]晋卦属《周易》下经,为坤系卦。外卦为火,内卦为地,称“火地晋”,图为☲。《序卦传》:“物不可以终壮,故受之以晋。晋者进也。”对“自昭明德”,有的解作“自己要发扬光大美好的品德;”有的解作:“使自己本来具有的光明德行,越加明显;”有的解作“要自明自己的君子之德上进展得如何。”三种说法大同小异。


[原意]上卦“离”象征太阳,下卦坤是大地;太阳普照大地,就是晋卦。君子应当效法太阳普照大地的精神,使自己本来具有的美德更加发扬光大。

[意义]这里的意思显然有三,第一,阳光普照大地万物;第二,君子具有明德、即美德;第三,君子像阳光普照大地万物一样光大发扬自己的美德。第一说的是客观自然现象,是真理;而第二、第三说的则是人为的,即修养的东西了。因为,君子得首先具有美德,才有可能效法阳光普照万物的精神;君子在具有美德之后,只有决心效法太阳的精神,才能真正自觉去作。这两点,都必然涉及修养问题。因为,君子的美德不是天生的,也不是凭空降临的,而只能通过

自身的艰苦修养得来；而君子要发扬自己的美德，要效法太阳的精神，就要靠自己的努力，要用自己的言行来体现。显然。这也必须具有很高的修养才能想到、做到。这几方面联系起来，就把君子即统治者修养（这里讲的主要是德行方面的修养）的必要性、重要性等，都阐述了。《左传》讲：“人君者，将昭德塞远，以临昭百官”，就是这个意思。领导者、管理者具有光明的美德，是重要的；像太阳普照大地和万物那样，用自己的言行来发扬光大自己的美德，也是重要的。一句话，领导者、管理者既要具有太阳那样的明德，又要有太阳普照大地的精神。这两者有机地联系在一起，就叫自昭明德。

§9 “以厚德载物”

[原文]《坤·象传》：“地势坤，君子以厚德载物。”

[注释]坤卦属《周易》上经，为坤系卦。其内、外卦均为坤为地，故称“坤为地”，图为 。《说卦传》：“坤也者地也，万物皆致养焉，故曰致役乎坤。”“天以气运，故曰行；地以形载，故曰势。”

[原意]地的形势（象征）是坤，君子应该效法大地，以宽厚的德行，负载万物。

[意义]坤卦中随便哪三爻均可组成“坤为地”，故说地势广大、宽厚。在宇宙创生万物的过程中，天创生万物，地负载万物，故有“地为万物之母”的说法。为万物之母，即把万物囊括、包容在自己的怀里，就像仁慈、宽容、厚道、柔和的母亲把孩子抱在怀里一样。统治者既为人君，就要像大地一样，以宽厚之德，对待他的民众，对待天下的事物。同晋卦称颂阳光普照万物的法则一样，坤卦也称颂了大地负载万物的法则，并把这法则形象化为崇高的德行，号召人君效法。

这里体现了一种主张“德治”的思想，这与几千年流行的“恃德者昌，恃力者亡”的思想是一致的。当然，专制时代的统治者是不可能真正作到以宽厚的德行来对待民众的，对立的阶级地位、经济利益决定着他们不可能这样，甚至决定着他们在“德”的标准上都不

可能完全一致,这已经是被几千年的历史证明了的。但是,这种宣传,毕竟体现了统治者的“德治”思想,而且在某个时期,某种程度上,对统治者起到一定的制约作用,这是一方面;从另一方面来说,在被统治者中间,也起到了一种舆论宣传的作用,使被统治者在一定程度上可以用此衡量、监督统治者,有时也获得某种带有麻醉性的安慰。也就是说,这种思想虽然并不完全符合实际,但毕竟在缓和阶级矛盾,维护社会稳定方面,起了某种程度的作用,所以,几千年来,它不但为统治者所一再宣传,而且能为被统治者所接受。不可否认,在统治集团当中的某些人身上,包括历代的志士仁人,甚至个别开明的帝王将相身上,都不同程度地闪耀着这样的美德。至于劳动人民中间,这种美德则一直在光大发扬。他们是负载中国的脊梁。

本卦所揭示的宽厚之德,是一种极其高尚的美德。它包括安详而纯正、柔顺而刚毅、宽厚而直率、包容而慎重等等。一个人,尤其一个领导者、管理者,一旦具有这样的美德,何愁不能“负载万物”呢?而要真正具备这样的美德,除了坚持不懈地加强自己的修养之外,别无捷径。

§ 10 “居贤德善俗”

[原文]《渐·象传》:“山上有木,渐。君子以居贤德善俗”。

[注释]渐卦属《周易》下经,为艮系卦。其外卦为风,内卦为山,故称“风山渐”,图为䷴。《序卦传》:“物不可以终止,故受之以渐。渐者进也。”“居”,蓄积。“善”,作好、作成,可引申为“移”或“易”。

[原意]下卦“艮”为山,上卦“巽”为木。山上有木,渐渐成长,山也随之渐渐增高。君子应效法这一精神,渐渐地蓄积贤德,移风易俗。

[意义]道德的修养是个渐进的过程,而非一朝一夕所能完成。一个人,尤其一个领导者、管理者,要具备崇高的德行(贤德),就必须注意平时渐渐蓄积。蓄积就是指修养。“善不积不足以成名”。平

时的修养蓄积十分要紧。而一旦具备崇高的德行后,就不能“独善其身”,而要用此来移风易俗。这里有两个互相联系的问题:一是若平时不注重修养、蓄积,是养不成贤德的。“不积跬步,无以至千里;不积细流,无以成江海。”一个人,尤其一个领导者、管理者要想具备贤德的话,就必须在平时加强修养,持之以恒。一天就变成圣人的事是不会有的。二是一旦具备了贤德,只要不是遇到特殊情况,就不应只是洁身自好,而更重要的是用其移风易俗。洁身自好虽比同流合污要高尚百倍,但作为一个胸怀大志的人,尤其一个领导者、管理者,在一般情况下,不能取这样的处世态度。明代屈大均说:“圣贤耻独善,所贵匡时艰”,是很有道理的,而孟子所说的“独善其身”,只是指在特殊情况下,即在无能为力、无所作为的困境中,既然已无法影响感化他人,只好独善其身,洁身自好;这种品德与近墨则黑、同流合污相比,固然高尚得多,但是“贤德”之“贤”重要的不在于“独善其身”,而在于“善俗”,因为如只独善其身的话,那么贤德之士再多,对周围环境也不会起什么作用,这样,不良的品德和社会风气,就无法改变。倒是莎士比亚在这个问题上讲得很清楚:“仅仅一个人独善其身,那实在是一种浪费。上天生下我们,是要把我们当作火炬,不是照亮自己,而是普照世界;因为我们的德行倘不能推及他人,那就等于没有一样”。

§ 11 “以常德行习教事”

[原文]《坎·象传》:“水洊至,习坎。君子以常德行习教事”

[注释]坎卦属《周易》上经,为坎系卦。其内、外卦均为坎为水,故称“坎为水”,图为☵。《序卦传》:“物不可以终过,故受之以坎。坎者,陷也。”《集韵》:“洊,再至也。”对“以常德行习教事”,有人解作:“不断进修自己的德行学业,熟习教化他人的方法”;有人解作“经常研习品德行为,不断锻炼教育方法”;有人解作“以永恒的君子之德,作重复不止的教育人的事情”等等。解法不一,而基本精神一致。

〔原意〕本卦上、下卦皆为水，水与水汇合，奔流不息，不分昼夜。君子应当效法这种精神，一刻不停，坚持不懈地修养自己的纲常德行，研习教化的方法。

〔意义〕君子(统治者)既然肩负以常德教化众人的任务，而正人者须先正己，因为“身不正，不足以服”，“身教重于言教”，所以君子自己必须持之以恒、坚持不懈地修养自己的纲常德行，并研究、学习教化的规律方法。“自古圣贤，盛德大业，未有不由学而成者也。”(黄宗羲：《明儒学案》)这样，才能胜任其职。这里显然强调了两点：第一，要以常德教化众人，领导者自己得先具有常德。而常德从何而来，要通过自己一刻不停、坚持不懈地修养；第二、要达到教化的目的，必须提高教化的效果，为此就必须研究、学习教化的规律、方法等等，即必须有这方面的修养。这些显然都是很有意义，值得借鉴、提倡的。有些领导者只知道以高尚的道德训诫群众，但由于连自己都不具备这样的道德，所以很难服人，因而出现“台上他讲，台下讲他”的情形，结果适得其反。有的领导者、管理者虽然自己道德高尚，但在教育群众时，却不掌握、运用教育的规律、方法，结果也事与愿违。所以，领导者、管理者重视并加紧这两方面的修养，是很重要的。当然由于历史条件、社会制度的不同，在这些修养的具体内容、形式上，是不完全一样的。

§ 12 “以顺德积小以高大”

〔原文〕《升·象传》：“地中生木，升。君子以顺德，积小以高大”。

〔注释〕对“顺德”，有不同的解释：有的解作“修炼自己的品德”；有的解作“谨慎自己德行，不断进修”；有的解作“以柔者顺刚健为君子之德”；有的解作“顺乎事物固有的性质与规律性”等等。这些差别，关键在于对“顺”字理解不一而致。其实，“顺”在这里可作“修”、“改”解。

〔原意〕在升卦中，上卦“坤”是地，下卦“巽”是木；地里生出树

木，不断地长大升高；一旦停止生长，必会枯死。君子应效法树木天天升高的精神，不断地加强道德修养，积小成大。

[意义]这里是讲君子应效法树木天天升高的精神，不断地加强道德修养，使之积小成大，形成崇高的德行。以树木升高为喻，是很形象而有意义的。树木的升高，是个日积月累、不断渐进的过程，人的道德的养成也是这样。树木一旦不长不升，便会枯死；人的修养也是如此，不进则退，一旦停止，就会前功尽弃。在道德修养上，急于求成、拔苗助长不行，停止不前，固步自封也不行，而必须坚持不懈，持之以恒，日积月累、由小到大。《诗经》有云：“日就月将，学有缉熙于光明”。《淮南子》亦讲到：“积薄为厚，积卑为高，故君子日孳孳以成辉”。

这里实际上是在讲道德修养的规律。道德修养和树木的生长一样，有自身的规律，即由小积大、循序渐进。可有的人往往不懂得这一点，他们或者平时不愿在小事上严格要求自己，不想作小事，只想作大事；不想默默无闻，只想“轰轰烈烈”；而一旦真要他们“轰轰烈烈”时，却又往往临阵脱逃了。他们或者不是始终如一地严格要求自己，心血来潮时，就严格要求一阵子，而心灰意懒时，则恣意妄为；时冷时热，一暴十寒；结果一辈子，其德行也不会有多大长进。总之，违背道德修养的规律，是修不到崇高的道德的。晋代葛洪对此有很深的见解：“治身养性，务谨其细，不可以小益为不平而不修，不可以小损为无伤而不防。凡聚小所以就大，积一所以至亿也。”

§ 13 “以果行育德”

[原文]《蒙·象传》：“山下出泉，蒙。君子以果行育德。”

[注释]蒙卦属《周易》上经，为坎系卦。其外卦为山，内卦为水，故称“山水蒙”，图为䷃。《序卦传》：“物生必蒙，故受之以蒙。蒙者蒙也，物之穉也”。对“以果行育德”历来说法不一：有的说是“以果敢的行为培育品德”；有的说是“其结果是推行与培养君子之德”；

有的说是“果决自己的行动一往直前效法泉水之流，培育自己的德性不止不息效法泉水之出”。这些说法不无道理。但把“果行”释为“结是推行”似不妥。清代王夫之有云：“泉源之出，或在平陆，其流易竭。蕴蓄于山，涓涓混混，不息不迫，则行虽果而居之有余”。泉是水之源，有始生之义，与蒙同；而山下之泉，“其流不竭”，又有“蒙以养正”之象，故称蒙。

[原意]蒙卦上卦为山，下卦为水；山下出泉水，就是蒙。君子应效法这种精神，以果敢的行动培育德行。

[意义]其意义有二：一，君子要效法山泉涓流不息的精神，以果敢的行为培育自己的德行，这与前面其他卦的有关思想，如“反身修德”，“自昭明德”等是一致的；二，君子要效法山泉涓涓不息的精神，以果敢的行为培育民众的德行，这与前面所讲到的其他卦的有关思想，如“居贤德善俗”、“以常德行习教事”等也是一致的。

这两个方面是有机联系、不可分割的。前者是后者的前提，后者则是前者的体现。要是仅仅局限于后者，那显然就失去了前提：自身的德行如培育不出来，还谈得上什么培育民众的德行？而且也与前面提到的“反身修德”、“自昭明德”等相矛盾。反之，要是仅仅局限于前者，那显然又失去了归宿；纵然自身的德行培育出来，如不用于培育民众的德行，那又有什么意义？而且也与前面提到的“居贤德善俗”、“以常德行习教事”相矛盾。所以，“以果行育德”，既然未明确主、客体关系，那还是从主、客体两个方面结合起来理解为好。就是说，一个人，尤其领导者、管理者，要从主、客体的结合上“以果行育德”：一方面，以果敢的行为培育自身的德行；另一方面，以果敢的行为培育民众的德行。这样，把两个方面有机地结合起来，那就既可以做到“反身修德”，又可以做到“以常德行习教事”。岂不美哉！一个人，尤其一个领导者、管理者，只有把这两个方面紧密结合起来，那他的道德修养才是完备的。

[原文]《大畜·彖传》：“大畜，刚健笃实辉光，日新其德，刚上而尚贤。”《象传》：“君子以多识前言往行，以畜其德。”

[注释]大畜卦属《周易》上经，为乾系卦。其外卦为山，内卦为天，故称“山天大畜”，图为䷙。《序卦传》：“有无妄，然后可畜，故受之以大畜。”对“多识前言往行”有不同解释：有的解作“多回忆过去的言行”；有的解作“多体认前贤的言论与以往的行为”；有的解作“增长知识，了解前辈的言行”等等，笔者以为，“识”者，查也，“多识前言往行”即多检查总结以前的言论行动。至于“畜”，可以解作提高完善。

[原意]大畜卦，上卦是山，下卦是天。刚健的天被藏在艮止的山中，所以笃实、积蓄。所以说，大畜卦，刚健、笃实、辉光，且能每日更新其德行，阳刚在上又能推举贤才。天在山中，就是大畜卦。君子效法这种精神，经常检查以前的言论、行动，以提高、完善自己的德行。

[意义]大畜卦象征着积蓄。君子应该效法这种精神，每天要更新自己的德行；要检查以往的言行，以蓄积自己的德行。显然，这里强调了这样两点：第一，君子（统治者）要日新其德，即每天都要注意自己德行的更新、进步，不能僵化、守旧；第二，君子（统治者）要检查以往的言论、行动，总结经验教训，以蓄积自己的德行，即注意自己德行的提高、完善，而不能自满、停滞。

由此可见，这里阐述了这样一个深刻的含有辩证法观点的思想：人的德行的具备，是一个不断更新进步，不断积蓄、完善的过程。一个人，尤其一个领导者、管理者，要具备自己时代需要的崇高的德行，就必须一方面，注意自己德行的不断更新、进步。左丘明有云：“树德莫若滋，去疾莫若尽。”英国弗·培根也说过：“天性好比种子，它既能长成香花，也可以长成毒草。人应当时时检查，以培养前者而拔除后者。”道德修养是一个不断的去恶从善、除旧立新的过程，这过程中也有曲折、有矛盾、有斗争，尤其自己内心的正与

邪、善与恶、新与旧两个方面的矛盾和斗争，只有坚持不懈地以正压邪、以善去恶、以新代旧，才能使自己的德行不断进步。另一方面，又要经常检查、总结自己以往和前人道德修养过程中的经验教训，注意自己德行的不断提高、完善。汉代荀悦云：“君子有三鉴：鉴乎前，鉴乎人，鉴乎镜。”唐代张九龄也说过，“以镜自照见形容，以人自照见吉凶。”在道德修养的过程中，检查自身，借鉴他人，及时地发现自己的不足、过失并切实加以纠正，是不断进步的必要条件。正如明代金铉指出的：“一事不可放过，一念不可放过，一时不可放过。勇猛精神进，处处见有善可迁，有过可改。方是主一工夫。”

§ 15 贵在坚守

[原文]《恒·九三》：“不恒其德，或承之羞，贞吝”。《象传》：“不恒其德，无所容也。”

[注释]恒卦属《周易》下经，为巽系卦。其外卦为雷，内卦为风，故称“雷风恒”，图为䷟。《序卦传》：“夫妇之道，不可以不久也，故受之以恒。恒者久也”。《说文》：“承，受也；”“容，盛也。”《释名》：“贞，定义”。

[原意]“九三”阳爻阳位，得正；但过于刚烈，而且离开中位，又与“上六”相应，以致不安于位，不能坚守自己的高尚德行，这样或许招来羞辱；即或动机纯正，也难免受辱。所以说，不坚守高尚的德行，可能受人羞辱，这样，就没有立身之地了。

[意义]这里是讲在修得高尚的德行之后，持之有恒坚守这种德行的重要性。如果不能永恒地坚守高尚的德行，即使动机纯正，也会招来羞辱，无处容身。这一思想的积极意义在于，一个人，尤其一个领导者、管理者，不但要“日新其德”，而且要在有生之年，坚守其德，切不能满足或半途而废。否则，职位再高，也会招来羞辱，以致无立身之地。这决不是耸人听闻，而是很有针对性的。比如一个人爬山，爬到山顶固然可贵，但刚一上去，没有站稳就溜了下来，又有何意义？道德修养也是如此，修得高尚的道德固然可贵，但更可

贵的是保持这种德行，使之发挥应有的作用。如果不是这样，而是在修得这样的德行之后，很快又失掉了，其应有的作用一点也未发挥出来，那岂不是前功尽弃？这类现象是常见到的。有的人一生很注重德行的修养，甚至达到“德高望重”之高度，但在危及自身生命的关键时刻，却临阵脱逃或变节叛变了；或者在种种诱惑面前，却腐化堕落，蜕化变质了，结果前功尽弃，身败名裂，既无立身之地（“无所容也”），又遗臭万年（“或承之羞”）。

§ 16 男女有别

[原文]《恒·六五》：“恒其德，贞，妇人吉，夫子凶”。《象传》：“妇人贞吉，从一而终也。夫子制义，从妇凶也”。

[注释]《集韵》：“夫，男子通称”。《增韵》：“制，正也”。“义”，事理。

[原意]“六五”阴爻柔顺，在中位，又与下卦居中的“九二”阳爻相应；象征坚守柔顺服从的德性，永久不变。不过，柔顺服从是妇人的正道，坚守这一纯正的德性，会吉祥；但对男子来说，却不是应有的德性，因而凶险。所以说，妇人永久坚守顺从的德性吉祥；因为妇人一生只顺从一个丈夫。但男子应衡量事理，以正当与否为依据，长久顺从妇人则凶险。

[意义]这里所宣扬的显然是“男尊女卑”、“夫为妇纲”之类的旧道德，当然不足取。事实上，妇人亦人也，男子亦人也，只是性别不同、生理机能等有别而已，并无本质区别。男、女同生天地间，应享有平等地位，同样的权利和道德标准。“男尊女卑”、“夫为妇纲”，反映的是专制时代的道德观念。《周易》作者不可能超脱于自身所处的时代、阶级地位之外，在道德修养问题上必然要反映出来。这是不足为怪的。这种情形，在其他中国古代典籍中，同样可以看到。但是，人类社会前进的历史车轮，已经或正在把这种道德规范抛到垃圾堆中。这既是事实，也是大势所趋。

但是，这里倒提出了一个令人深思的、很值得重视的问题，那

就是在制定、宣传道德规范时不应“一刀切”。即使对于同一道德规范,在不同的人那里,要求不应完全一样。比如,“见义勇为”是一种高尚的德行,但对于成人和儿童、体魄强健者和老弱病残者,甚至妇女和男子,要求不应该完全一样,这是第一;第二、对不同性别、职业的人,在具体道德规范上,也应该有所区别,比如,对女性则更应提倡温柔,而对男子则更应要求刚烈;对军人则提倡“绝对服从”,而对其他人则不能这样要求;所谓职业道德,就体现出了这个特征。另外,全人类道德与民族道德、社会公德与职业道德、平时道德与战时(或其他非常时期)道德等等之间的差别,都反映出了对不同的人应有不完全相同的道德规范这一事实;第三、至于“恒其德”,即永远坚守某些道德规范,也要具体分析。比如,对于人类社会大多数人来说,“正义”、“人道”、“廉洁”、“友爱”、“互助”、“诚实”等等,应该“恒其德”。这对任何时代、民族、国家的人来说,都是一样的。只是由于私有制的存在,阶级现象的存在,不可能完全作到这一点而已。不正是由于作不到这一点,人类社会才一直存在那么多的丑恶和污秽吗?不正是由于如此,历代的志士仁人、人杰英豪才坚持不懈地为实现这些具有永恒价值的道德,而前仆后继,英勇奋斗吗?毋庸讳言,这些道德迟早会普照人间,为全人类所共有,并不断地发扬光大的,而与之相反的一些道德规范,如“人不为己,天诛地灭”、“各人自扫门前雪,休管他人瓦上霜”等等,则不仅不值得提倡,而应加以否定、消灭。也只是由于私有制和阶级现象的存在,这些东西暂时不可能消灭罢了。不正是由于这些丑恶的道德存在,人类社会才一直存在那么多污秽不堪、形同动物界的东西吗?不正是由于如此,历代的劳动人民、正义之士才不断地为消灭这些可恶现象而英勇斗争吗?毫无疑问,从长远看,这些丑恶的道德,迟早会被消灭,或自行消亡的。人类社会终究会进入一个没有丑德恶行的崭新的时代。这是人类道德发展的大趋势,是不以任何人的意志为转移的。

由此看来,道德自身发展的规律向我们表明:有些道德,是伴随人类社会的产生而出现的,并且一直在永恒地存在、发展着,就是说,“不恒”也得“恒”。“恒”则体现了社会大多数人的利益、愿望和要求,符合人类道德发展的趋势、规律。而有些道德则不然,它们不是一开始就有的,而只是当社会发展到一定历史阶段才出现的,也不会永恒地存在、发展下去,当私有制和阶级现象完全消灭或消亡之后,它们也会渐渐自行消亡,所以,对于它们,欲“恒”也“恒”不了,“恒”是违背社会大多数人的利益、愿望和要求的,是背离人类道德发展的客观趋势和规律的。这样看来,“恒其德,妇吉夫凶”,可以换成“恒其德,有吉有凶”。不管是谁,抱持违背道德发展规律、趋势的规范,必凶险”而信守符合道德发展规律、趋势的规范,则必吉祥。

§ 17 “居德则忌”

[原文]《夬·象传》:“泽上于天,夬。君子以施禄及下,居德则忌”。

[注释]夬卦属《周易》下经,为乾系卦。其外卦为泽,内卦为天,故称“泽天夬”,图为䷪。《序卦传》:“益而不已必夬,故受之以夬。夬者决也。”“居德”,以有德自居。

[原意] 卦的上卦“兑”是泽,下卦“乾”是天,泽中的水蒸发,升到天上,成为雨复下降。君子应当效法这种精神,将恩泽施于在下的民众。但切不可有德者自居。

[意义]这里强调了两点:一是君子要学习天降甘霖、滋润万物的精神,及时而广泛地施恩泽于民众、百姓;二是不能以有德者自居。因为这样做不过是在履行自己的职责、义务。这一思想,很正确,也很深刻,因而值得提倡、发扬。

一个领导者、管理者,能否像“及时雨”那样,广施恩泽于民众,既是他是否尽职尽责的体现,也是他有无高尚德行的体现。因为不尽职尽责者,不会这样做;而虽有尽职尽责之心,但无高尚之德者,

想做也做不来。只有本身具有高尚的德行,同时尽职尽责的人,才能做到这一点。两点缺一不可。而是否以有德者自居,也是一个领导者、管理者对他职责的认识是否正确、深刻和是否具有高尚德行的体现。因为广施恩泽于民,本来是领导者、管理者应有的职责、义务,所以,凡是对自己的职责认识正确而深刻的领导者、管理者,决不会因此而以有德者自居;以有德者自居的是那些对自己的职责缺乏正确而深刻认识的领导者、管理者。同样道理,因为一个领导者、管理者,本身若具备高尚德行的话,就不可能因为做了应该作的事而以有德者自居;以有德者自居的是那些本来就缺乏高尚德行的人。他们虽然施了一些恩德于人民,但往往不是由于他们自己具有高尚的德行,而是由于种种条件的逼迫、督促,或其他什么原因不得已而为之,所以,一旦做了一些,便自以为多么了不起,以有德者自居,在人民面前炫耀,希望人民对他感恩戴德。《韩非子》云:“德则无德,不德则有德”,说得很对,越以德自居,自夸,则表明无德;而不以德自居、自夸,则表明有德。

§ 18 勿患得失

[原文]《晋·六五》:“悔亡,失得勿恤,往吉无不利”。《象传》:“失得勿恤,往有庆也”。

[注释]《说文》:“恤,忧也”。

[原意]“六五”以柔居阳位不当,是“失”。但“柔进而上行”居至尊之位得中而成大明之君;在下的群阴又皆表现出顺从的样子,这又是“得”。“失”则应有“悔”,得则其“悔”乃“亡”。“六五”既有得又有失,如果得失交织于心,必然忧虑重重不敢有所作为。所以告诫说:“失得勿恤”。胡炳文指出:“事有不必忧者,‘勿恤’,宽之之辞也。有不当忧者,‘勿恤’,戒之之辞也。此曰‘失得勿恤’,戒辞明矣。”“六五”为柔弱之明君,柔弱则容易遇事不决断,明君遇事往往深究其理,这两点如果运用不当也妨碍有更大作为,于是又鼓励说:“失得勿恤,往有庆也。”强调要有所往、有所行,有往有行才能

有庆。所以说，不必为得失担忧，往前走，吉祥，没有什么不利的；往前会有吉庆。

〔意义〕“六五”居阳位，而且又是至尊之位，可谓“大得”，当喜；但本身是阴爻，位不正，即“名不正言不顺”，因而又担心“失去”。然而下面的众爻又表示顺从、拥戴，所以这担心又没必要。“六五”就处在这种患得患失的矛盾心态中。本爻既说明了人们产生患得患失心态的必然性，又阐明了消除这种心态的重要性、可能性。这是很有针对性和实际意义的。

患得患失，是人们常犯的一种心理病。古代指忧虑禄位之得失。如《论语·阳货》：“鄙夫可与事君也与哉！其未得之也，患得之；既得之，患失之”。今谓一味忧虑个人的利害得失为“患得患失”。我们可以将两者联系起来加以理解。人们一旦染上这种病，则心神不定，情绪不稳，坐卧不宁。这就势必影响学习、工作、生活。尤其一个领导者、管理者染上这种病，其危害就更大了。因为领导者、管理者的心神、情绪等等，不单单影响他个人的活动，而且会影响群体活动、公共事业。由于领导者的患得患失而导致个人身败名裂、公共活动一败涂地的事实在太多了。吴三桂之引清军入关，就是一个典型的事例。“差之毫厘，失之千里”，人们的一念之差往往铸成大错，成为千古罪人。所以，大凡古今成大事者，无一不在这方面加强修养，力戒患得患失！对于事业、工作中的得失，冷静分析、慎重对待；对于不以个人意志为转移的必然之“得”、“失”，则泰然处之，不因“得”而得意忘形，不因“失”而悲观失望。至于个人利益之“得”、“失”，则置之脑后，从不考虑。“得失一朝，而荣辱千载”。他们不为个人一朝一夕之得失而过虑挂心，而专心致志于千秋功业。一切有志于作一番事业而不枉来人世一遭的人们，应像他们这样对待“得”、“失”！

§ 19 “非礼弗履”

〔原文〕《大壮·象传》：“雷在天上，大壮。君子以非礼弗履。”

[注释]大壮属《周易》下经，为乾系卦。其外卦为雷，内卦为天，故称“雷天大壮”，图为䷡。《序卦传》：“物不可以终遁，故受之以大壮”。《说文》：“壮，大也。”程颐：“克己复礼，则非君子之大壮不可能也，故云：‘君子以非礼弗履’。”张载“克己反礼，壮莫大焉。”

[原意]大壮卦，上卦“震”是雷，下卦“乾”是天。雷在天上轰轰地响，声势壮大，故称“大壮”。君子应当效法这一精神，从事轰轰烈烈的壮大事业。但君子的强大，不在于胜过他人，而在于克制自己；克制自己，就必须实践礼仪。所以，不合乎礼仪的事，就不可以做。

[意义]这里讲了三层意思：

第一、君子应当效法雷在天上轰轰滚动的精神，作一番轰轰烈烈的事业。这是呼吁统治者不要满足于现状，而要开拓、进取；不能只是守成，而应该创业。

第二、君子应该效法天雷的强大；但强大不在于胜他人，而在于胜自己，即克制自己，这是呼吁统治者要节制个人私欲，不要贪婪、奢华。能战胜自己的欲望，才是真正的强大。《老子》云：“自胜者强”，也是这个意思。

第三、君子要克制自己，就必须实践礼仪，一切不符合礼仪的事，都不能做。这也就是《论语》中所宣传的“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动”。

这三点是相互联系的，主旨所强调的仍是统治者的修养问题。第一点是事业心方面的修养，第二、三点是思想行为方面的修养。第一点是前提、基础或根本，其他两点皆是为第一点决定的。若无第一点，即一个统治者没有强烈的事业心、不想创业而只守成的话，那就不会在第二、三点上下功夫。但第二、三点又是第一点实现的必要条件，若无第二、三点，即统治者如不克制、战胜个人欲望，作到“非礼弗履”的话，那再强的事业心也会化为泡影。

这些思想，是历代统治者都争相宣传的。

由于社会历史条件的变迁、进步，这里所讲的“壮”、“克己”、

“礼”以及“是非”标准等，都有其特定的含义，并且随着社会的发展，已经历了巨大的变化，以至与今天的理解已有本质区别了。拿“礼”而言，当时的所谓“礼”，是指维护贵族等级制的社会规范和道德规范。这与今天我们所说的“礼”（礼貌、敬礼等），显然有本质的区别，但是，我们不能因为有些差别而否定上述思想的进步意义。在当时的历史条件下主张开拓，创新，作一番轰轰烈烈的事业，这毕竟符合人类社会发展的趋向，我们不能因为当时的所谓“业”不过是“帝王之业”而否定之；它主张统治者要克制自己，遏制个人欲望，这代表了当时的进步思想，总比纵欲要好。我们也不能因为统治者不可能完全照作而否定之；它主张不合礼仪的事，坚决不能作，这毕竟体现了当时维护社会秩序、以身作则等进步思想，我们也不能因为它带有虚伪性和剥削阶级的烙印而否定之。总之，我们要历史地、辩证地看待这些问题。这样，我们就能认识到其深刻的意义。这些思想，只要联系我们今天的具体社会历史条件，科学地理解、运用，仍有很大的意义。一个领导者、管理者，难道不应该具有作一番轰轰烈烈的壮大事业的事业心吗？难道不应该为了完成这样的事业而克制自己、节制个人欲望吗？难道不应该摒弃一切违法乱纪、违背社会公德和礼仪的行为吗？毫无疑问，不仅领导者、管理者应该如此，而且每个有良知、不想作不肖子的人都应该如此。不论一个国家、一个民族、一个团体或一个企业、单位，如果从上到下，人人都这样想，这样做，那又何愁稳定、发展、振兴不了呢？！

§ 20 勿拉帮派

(1)“同人于宗，吝道也”

[原文]《同人·六二》：“同人于宗，吝。”《象传》：“同人于宗，吝道也。”

[注释]历来解释时都只把“宗”理解为“宗族”，这太窄了。“宗”其实还可解为“宗党”、“宗派”。

[原意]“同人”卦旨在讲人与人之间的和同、团结，是为古人

(如《礼运》)所宣扬的“大同之世”造舆论的。人与人本应和同相亲，团结友爱，但若只在本宗族、宗派中讲团结，那是遗憾的事。

[意义]若按“宗族”解释，其意义在于，和只限于在本族内讲团结，这是一种狭隘的、偏私的作法，当然于事无补。我们国家的宗族观念，一直很强，尤其在古代。所以，人们在讲和同团结的时候，很容易受这种观念的干扰。因此，排除这种干扰，也是人们修养的内容之一。古之成大业者，无不注重这方面的修养。因为，他们懂得，天下者，天下人之天下也，而非一己一家之私有、“专利”也。若只在一家、一族之内求团结，而不广泛联络、团结天下人，必定势单力薄，无法举大事，兴大业。所以，历代开国帝王在打天下时，十分注意这一点。如汉高祖刘邦，豁达大度，广结天下人杰英才，就充分表明了他这方面的很高的修养。当天下大定，他们重建其新的“家”天下之后，其思想行动虽与创业时往往有所变化，但他们在开展具体事业时，也仍然注意这一点。尤其一些开明的帝王，在权力和财产的分配上虽然有偏向宗族的一面，但也很注意突破宗族的界限，将一定的权力、财产分给异姓、异宗。这是他们得以稳定社会、发展生产的一个重要原因。而一些昏君庸主，则不注意这一点，缺乏这方面的修养，在大事、小事上，都“同人于宗”，因而招致亡国之灾。今天，“家天下”已成历史，人民在公共事业、国家事务中的作用越来越大。所以，一切有志于作一番事业的人尤其身肩重任的领导者、管理者，更应该吸取“同人于宗”的教训，警戒“同人于宗”的危险。

若按“宗派”解释，其意义在于：在自己参与或负责的事业中。“同人于宗”，只在自己的宗派中搞团结，或拉帮结派，“党同伐异”，其危害就更大了。历史和现实一再表明，有阶级，就必有宗派。“党外有党，党内有派”，历来如此。这是阶级矛盾、社会矛盾的必然反映。问题在于，一个统治者、领导者、管理者，应怎样对待这类现象。这也是人的修养中的一大课题。古往今来，许多统治者、领导者、管

理者，就是由于缺乏这方面的修养，不能正确认识、妥善处理这类现象，而导致失败，甚至遗恨千古的。这里有几点特别值得注意：

一是，身为领导者、管理者，绝不要人为地带头搞宗派。“一个篱巴三个桩，一条好汉三个帮”，讲的是事实，但这是在共事的过程中自然形成的，与人为地搞宗派有本质的区别。决不能以此为借口拉帮结派。“直臣无党”，否则领导者、管理者一旦搞帮派，下面层层效尤，必然酿成宗派林立、四分五裂的混乱局面。这样，什么事也就办不成了。

二是，对于已有的宗派，要具体分析，不同对待。对于那些搞阴谋、旨在谋权篡位的集团，要坚决打击、取缔，绝对不能讲宽容，搞团结（取缔时予以分化瓦解是另一回事）。而对于其他自然形成的某些宗派，只要他们不搞阴谋活动，不危害社会稳定和公众利益，就应该求同存异，团结、引导他们到正确的、为公众谋利益的轨道上来，即尽力化消极因素为积极因素。值得指出的是，许多领导者、管理者这两条都做不好。一方面，自己带头拉帮结派，搞团团伙伙，故无法阻止、制止其他人这样作；另一方面对于已有的宗派，不作耐心的细致的工作。这样，只能使这种现象愈演愈烈，造成严重危害。

（2）“涣其群，元吉”

[原文]《涣·六四》：“涣其群，元吉。涣有丘，匪夷所思。”《象传》：“涣其群，元吉；光大也。”

[注释]涣卦属《周易》下经，为坎系卦。其外卦为风，内卦为水，故称“风水涣”，图为䷺。《序卦传》：“说而后散之，故受之以涣；涣者离也。”“涣”，涣散、解散。“夷，”平常，这里指常人。

[原意]“六四”阴爻阴位得正，上方与“九五”的君王接近，相当于担当拯救涣散重任的人。“六四”在下卦无应，象征没有私党；亦即解散自私的党派以奉公，当然大吉大利。自私的党派解散，促成大团结，群众聚集像象山丘，这是常人难以想象的壮举。所以《象

传》说,这种灭私行公的行为,是光明正大的。

[意义]这里所强调的是,要挽救涣散,应消除派系,促成大团结。这是光明正大的壮举。

是立党为公还是立党为私,这是自古以来就存在的、在团结问题上所表现出来的两种对立的作法。立党为公,就是为了公共事业。首先是为了民族、国家、乃至全人类的事业,把天下人联合起来,搞大团结;立党为私,就是为了个人或小团体的利益,把部分人联合起来,搞小团结,实际上是立山头、拉帮派。这两种作法,由于动机和目的不同,联合的方式、范围不同,凝聚力也大不一样,因而所起的作用也就不同。立党为公,以全心全意为人民服务为宗旨,以人民的事业为重,就可以实现全民族的团结,其凝聚力将巨大无比,其战斗力也是无敌的。立党为私,拉山头,结帮派,因为是出于私利或放大了的私利,所以只能在小圈子里拉拉扯扯,不可能搞大团结,其凝聚力也不可能强。其结果,不但涣散了整体,使山头林立,纷争不已,综合民力、国力被大大削弱。即使在其山头内部,也必然是勾心斗角,争权夺利,没个安宁的时候。所以,这种立党为私、搞小团结的作法,不但破坏了大团结,损伤了整个民族、国家的战斗力,而且小团结也搞不好,导致连绵不断的内讧和纷争,其结果受害的还是民众、国家。在这种情况下,外敌便乘机而入,利用内部山头、派系之间的纷争,坐收渔翁之利。中国自鸦片战争以来,一个几亿人口、拥有千余万平方公里国土的泱泱大国,何以会遭受洋人的侵略,蹂躏、宰割、瓜分,盖为国人山头林立、纷争不已,内部涣散也。而一当国人猛醒,削平了山头、派系,促成了全民族的大团结,便力量无比,以睡醒的东方雄狮的形象自立于世界民族之林。当然,海峡两岸的力量至今尚未团结在一起,这在一定程度上仍影响着综合国力的发挥。一旦海峡两岸实现统一,中国将以更加强大的姿态立于东方。海峡两岸的炎黄子孙,理应为实现这样的大团结而同心协力。这是一项伟大的壮举!

§ 21 “惩忿窒欲”

[原文]《损·象传》：“山下有泽，损。君子以惩忿窒欲。”

[注释]“惩”即止；“窒”即塞。

[原意]损卦的上卦“艮”是山，下卦“兑”是泽；减损泽中的土，以增益其山，所以山高泽低。君子应效法这一精神，制止自己的忿怒，阻塞自己的贪欲。

[意义]这里讲的是“惩忿窒欲”而不是“禁欲”。这两者是有区别的。“禁欲”是绝对地扼杀一切欲望，是没有道理的，也是行不通的。因而禁欲主义者自己也往往是虚伪的。而“惩忿窒欲”则是指惩戒过度的忿怒，制止过贪的欲望。这是必要的，也是可行的。所以，“惩忿窒欲”历来是人的修养的重要内容，引起历代仁人志士的重视。孔颖达云：“惩者，息其既往；窒者，闭其将来。惩窒互文而相足也。”“忿”不是一般的生气，而是很气愤。在气忿之下，理智和情绪很易失常，以致使言论、行动发生偏颇，甚至铸成大错，一时之忿，而遗终生之忧。苏东坡《留侯论》云：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗。此不足勇也。天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒。”可见，“惩忿”并不那么容易作到，需要很深的修养功夫。“窒欲”也是一样。有些欲望，如贪欲，不论贪财还是贪色，都有害无益。轻则伤身败名，重则误事损业。因贪欲而不及时制止导致身败名裂的人和事太多了。所以，能否“窒欲”，也是有没有很深的修养的一个表现。“养心莫若寡欲”是有道理的。从《易经》宣传的整个思想来看，和儒家的主张是一致的，不是禁欲，而是寡欲。

“人有七情六欲。”“忿”和“欲”是人生必有的，即使“圣贤”也是一样。但同其他“情”、“欲”一样，它们的产生、存在和起作用，有其特定的原因、机制。在一定条件下，它们会正常地出现、起作用；而在特定的条件下，又会异常地起作用，不但对自身健康有害无益，而且对生活、工作，尤其公共事业也有害无益。如果不加节制的话，不但危及自身，而且祸及民众、国家。元代许衡指出：“喜怒哀乐爱

恶欲，一有动于心，则气便不平。气既不平，则发言多失。七者之中，惟怒难治，又偏招患难。须于盛怒时，坚忍不动，候心气平时，审而应之。”明代薛瑄说：“一念之欲不能制，而祸流于滔天。”宋代包拯也说：“贪者，民之贼也。”所以《淮南子》有云：“省事之本，在于节欲。”清代史典《愿体集》中说：“酒宜节饮，忿宜速惩，欲宜力制。”

总之，提出“惩忿窒欲”的目的无非在于，对在特定条件下产生的那些过分的、不正常的、有害无益的“忿”和“欲”加以惩戒、克制，以防害己害人。这是人生修养中的一大课题、难题。

对于“怒”，还有一点须提及。清代陈确说：“所谓怒亦不同，有公怒，有私怒。私怒决不可有，公怒决不可无。公怒为天下国家，私怒只为一己。”这话的确有道理，人们应该区分“公怒”和“私怒”。但是否“公怒”就不用惩戒了呢？“公怒”当然有其正当的一面，当民族、国家面临奇耻大辱之际，当公共事业遭受损害之际，岂能不怒？怒是爱国、爱业之心的必然流露。但怒并不能解决问题，解决问题还得靠“智”；“怒”既然可以乱“智”，而排除奇耻大辱和危难，又非“智”不可，所以，即使是“公怒”，也还是该“惩”的。“公怒”虽然与“私怒”有本质的区别，但同样有害无益，同样是毒化精神、干扰理智、消耗心力、打乱言行的毒剂，所以，也必须惩戒之。

当然，人要作到“制怒”，也并非易事。民族英雄林则徐尽管将“制怒”的字幅贴于身边，但仍常愤然不平、怒不可遏！正因“制怒”不易，而“怒”不“制”则坏事，所以历来人们都很重视这方面的修养，探讨、积累了许多“制怒”的方法。这在古今中外，都不少见。古罗马的塞涅卡说：“抑制自己免于愤怒最好的办法是，当别人愤怒时，你就冷静观察那是怎样的一副德性。”英国的弗·培根指出：“可以激动，但不可犯罪，可以愤怒但不可含愤终日。”也就是说，对愤怒必须从程度和时间两个方面加以节制。明代薛瑄指出：“不迁怒工夫甚难，惟尝用力者知之。然也不可不免。”清代陈确也说：“凡遇事有可怒，切莫轻发，姑忍着。小者忍一、二时，大者忍一、二日，

其气自平”。这些都可以作为借鉴。笔者以为,因人的气质不同,引起忿怒的原因、条件也不一样,所以制怒的方法也不可能都相同。这需要自己在长期的实践中,去探索、总结。怒既从我心中起,必能在我心中平,只要加强修养,坚忍不拔,就能作到“制怒”。

三、修 养 篇 (下)

§ 22 谨言慎行

(1)“慎不害也”

[原文]《坤·六四》：“括囊，无咎，无誉。”《象传》：“括囊无咎，慎不害也。”

[注释]“括囊”，指将口袋收紧。

[原意]“六四”是阴爻，在偶数的阴位，却是上卦的最下位，虽然得正，但不得中，过于阴柔，仍然处于危险的位置，因而应当收敛，谨言慎行，才不会发生过错；虽然得不到赞誉，却可以避免灾祸。所以，《象传》说：将口袋收紧不会有什么错误，谨言慎行不会有什么灾害。

[意义]人在一生中，会遇到各种境遇，有时顺，有时则逆；有时安，有时则危；有时吉，有时则凶。坤卦“六四”爻是讲，人在逆境、危急、凶险的条件下，更应谨言慎行，才可避免过错、灾祸。这是很有道理的。人在逆境中，在危难之际，周围潜伏着种种灾祸、不幸，言行稍有不慎，这些灾祸、不幸就会降到头上。所以在这种境遇中，慎重显得格外重要。“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”只有提心吊胆，小心翼翼，才好度过危险，平安无事。

用将口袋收紧来比喻谨言慎行，是很妥贴、生动的。袋口不收紧，里面的东西会流出来，造成损失，或招来灾祸（假如袋里装的是珠宝或危险品的话），所以，只有收紧口袋，不使里面东西流落，才可避免损失、灾祸。人的言行也同这类似。不该说的，就应该憋在肚里；不该做的，要收敛住手脚。唐代王勃说：“祸不入慎家之门，”

是至理名言。不然，“一言而非，驷马不能追也”，“一步迈错，则步步都错也”，亦即“一着不慎，全盘皆输。”这已经是为社会实践所反复证明的真理了。

这里有一点值得提及，即谨言慎行决不只是在逆境中才注意的，而是在平时，在日常为人处世之中都要加以贯彻的。古人对此十分重视，认为“言行，君子之枢机，枢机之发，荣辱之主也。”（《易经·系辞上》）所以提出，“谨言慎行是修己第一要事。”这是很有道理的。不论在任何情况下，言语的冒失，行动的不慎，都会导致错误，招来灾祸。正如扬雄所说：“言轻则招尤，行轻则招事。”孔子说：“多闻阙疑，慎言其余，则寡尤；多见阙殆，慎行其余，则寡悔。”谨言慎行，在任何情况下，都可以少犯错误，减少后悔。“慎在于畏小”，（《尉缭子·十二陵》）即使在细小问题上，谨慎也是有好处的，所以谨言慎行，是为人处世的基本准则。韩非云：“慎易以避难，敬细以远大”，《尚书》亦云：“慎厥初，惟厥终，终以不困。”自始至终都谨言慎行，就不会陷入困境。

（2）“慎言语，节饮食”

〔原文〕《颐·象传》：“山下有雷，颐；君子以慎言语，节饮食。”

〔注释〕颐卦属《周易》上经，为震系卦，其外卦为山，内卦为雷，故称“山雷颐”，图为䷚。《序卦传》：“物畜然后可养，故受之以颐，颐者养也。”

〔原意〕这一卦的上卦“艮”是山，下卦“震”是雷，春雷在山下震动时，山上的草木，萌芽生长，所以象征养育。君子应当效法这种精神，言语谨慎，以修养德性；节制饮食，以营养身体。

〔意义〕用春雷在山下滚动象征养育，再以此喻人要养身养德，是很有意义的。人的口，一张一合，一出一入，出则为言语，入则为饮食。饮食能入不能出，言语能出不能入。由于饮食能入不能出，故不加节制就会生病；而言语能出不能入，不慎重则会招灾。因此，节制饮食可以防病养身体，慎言语可以免灾养德性。这是效法山上

雷下养育万物的精神。

这里着重讲的是慎言语,节饮食,对于人生的重要性,鉴于我们这里主要研究的是谨言慎行,故对于节制饮食不多加议论。

《周易》在这里反映了古人极端重视言语修养的思想。《系辞上传》引孔子的话说:“乱之所生也,则言语以为阶。君不密,则失臣;臣不密,则失身;凡事不密,则害成;是以君子慎密而不出也。”其意是说:“所以发生变乱,言语是最初的阶梯。君主言语不慎密,轻率地喋喋不休,就会失去有才能的臣子;臣子言语不慎密,就会多言招灾丧失生命;机密大事不慎密,就会造成灾害。所以,君子以言语慎密,不可以随便发言。”对于言语不慎的危害,古人议论颇多。汉人刘向说:“口者,关也;舌者,机也。出言不当,驷马不能追也。”又说:“言,犹射也。栝既离弦,虽有所悔焉,不可从而追之。”唐代刘禹锡说:“舌端之孽,惨乎楚铁。”明代吕坤更生动地写道:“苦甜下咽不觉,是非出口难收;可怜八尺身命,死生一任舌头。”

谨言既十分要紧,那么怎样才能作到呢?古人也积累了许多宝贵经验。如吕坤说:“心要有城池,口要有门户;有城池则不出,有门户则不纵。”清代颜元说:“遇人能不言,言时能徐发,则口过远矣!”当然能否谨言,反映的是一个人的修养水平,不是单纯的方法、技巧问题。修养不深,工夫不到,要谨言是不可能的,即使能忍耐一会儿,不久便会爆发出来。这里关键的还是德性的修养。薛瑄说:“信口乱谈者,无操存省察之功也。”蔡清也说:“有道德者必不多言,有信义者必不多言,有才谋者必不多言,惟见夫细人、狂人、佞人,乃多言耳。夫未有多言而不妄者也。”

(3)“借用白茅,无咎”

[原文]《大过·初六》:“借用白茅,无咎。”《象传》:“借用白茅,柔在下也。”

[注释]大过卦属《周易》上经,为巽系卦。其外卦为泽,内卦为风,故称“泽风大过,”图为䷛。《序卦传》:“不养则不可动,故受之以

大过。

[原意]古时席地而坐，不用桌子等。祭祀时，将供品的容器，直接放到地上，铺上清洁的白色茅草，表示恭敬。“初六”阴柔，上承四刚，本即弱者，又在下卦“巽”亦即顺的最下方，所以，极端柔顺。重要的时刻，戒慎恐惧，就像在祭祀时，于祭器下再铺上白色茅草一样的郑重，因而没灾。

[意义]这是说在非常时期，行动应当格外谨慎。《系辞上传》引用孔子的话说：“苟错诸地而可矣，借之用茅，何咎之有？慎之至也。夫茅之为物薄，而用可重也。慎斯术也以往，其无所失矣。”意思是说：“祭器本来可以放在地上，现在却在下面铺上洁净的茅草，哪里会有过错？这是极端的慎重。茅草虽然不是贵重的物品，但铺在祭器的下面，功用就非常重要了。只要一向遵循这样的慎道来处理一切问题，就不会有失败的情形了。”这话讲得是很有道理的。

这里提出了一个值得重视的问题，即在非常时期，行动应当格外谨慎。何谓非常时期？上文提到的逆境，当然是；本卦提到的本身柔弱，且地位低下，当然也是；其他如面临突然事变、突如其来的灾难和巨大的意外障碍等等，当然都是。总之。“非常”者，即“不正常”也，只要不能按正常的规矩、程序办事或行动时，都属于“非常时期”；在这样的时候，最容易出错误、招灾难，故应格外小心谨慎。“功亏一篑”往往出在这个时候。

(4)“以慎辨物居方”

[原文]《未济·象传》：“火在水上，未济。君子以慎辨物居方。”

[注释]何楷：“慎辨物者，物以群分也。居方者，方以类聚也。”“辨物居方，”就是分辨和区别各种事物的不同点，由同而求异，从而看到它们各居一方不相合的特殊性，以审慎的态度去对待。

[原意]在本卦中，阴阳各爻虽然位置都不当，但都刚柔相应，依然充满希望。这一卦，上卦“离”是火，下卦“坎”是水，火向上燃烧，水往下流，背道而驰，象征未济（未完成）；然而，火与水的行动

方向并没有违背其本质。君子应当效法这一精神,以审慎的态度从本质上辨别事物,以作到“物以群分,方以类聚。”

[意义]这里是讲待人接物要慎重。

凡天下物,斑驳陆离、千姿百态。要正确地接触、利用它们,同它们打交道,须先正确地辨别、区分它们,由于事物的种类、属性纷繁复杂,千差万别;彼此之间有共性,也有个性;有联系,也有差别。所以,要正确地辨别、区分它们,不那么容易,必须慎重。“以慎辨物居方”,就是这个意思。古时虽然科学技术不发达,但人们从实践中也深深体会到分辨和识别事物是多么重要。拿中草药来说,要是把不同性能的药物混合服用,或者阴差阳错,那就会导致不堪设想的后果。在其他问题上也是如此。所以,古人很早就懂得“物以群分,方以类聚”的重要性,因而才主张慎之又慎地辨别事物。

这里提到的“慎”,虽然指的是一种态度,但我们在理解时,不应拘限于此,要把它同方法联系起来。尤其要看到,随着科学技术的进步,人们辨别事物的能力和方法在不断提高,从而使对事物的“群”、“类”的辨别区分更加深入细致、科学了。不仅要辨别事物的质,而且要区分事物的量。因此,如把“慎”仅仅理解为态度,如不包括方法、手段的话,那就很难使对事物的辨别区分赶上社会的发展,适应社会的需要。例如,“五行说”,把天下万物归结于金木水火土五种要素,这在当时,也是慎重分辨区分事物的结果;但这种“慎重”,与现在我们对这个问题的认识,显然已有天壤之别,所以,同样是“慎重”,但因处于不同的时代,人类的认识能力和认识方法、手段已有巨大进步,所以结果也就相差甚远了,当然,除了具体方法、手段上的进步以外,总的方法论、世界观上的进步对“慎重”的影响更大。人们在唯心的形而上学哲学世界观和方法论的指导下,慎重辨别事物,与在唯物的、辩证的哲学世界观和方法论的指导下慎重地辨别事物,当然有很大差别,所以,在理解“慎”字时,不要局限于态度,要把世界观、方法论,以及具体的方法手段都包括进去。

这样，才能历史地、发展地看待“慎重”，也才能使“慎重”符合客观的需要。

“以慎辨物居方”，这里的“物”、“方”不应把人事排除在外。人也是“物”，且为“万物之灵”；在各种事物的背后，往往有人在那里活动；尤其人间的事物，一般都离不开人，所以，“物以群分，方以类聚”，同样适用于人。人也一向以“类”聚，以“群”分的，只是在阶级社会和无阶级社会，在不同时代、国度，“类”和“群”的区分标准不同就是了。所以，“以慎辨物居方”，必须把人事包括进去，甚至应把人事上的慎重看得比在其他事物上更重要、更根本。在社会活动中，如不慎重地辨别区分人事问题上的质和量，比如在革命活动中，如不慎重地区分敌我友，就会导致严重的后果。这已经是尽人皆知的事实和真理了。

(5)“敬慎不败”

[原文]《需·九三》：“需于泥，致寇至。”《象传》“需于泥，灾在外也；自我致寇，敬慎不败也。”

[注释]需卦属《周易》上经，为乾系卦。其外卦为水，内卦为天，故称“水天需”，图为䷄。《序卦传》：“物稚不可不养也，故受之以需；需者饮食之道也。”《增韵》：“寇，贼也。”“败，损也。”《释名》：“敬，惊也。”

[原意]孔颖达：“泥者，水傍之地，泥溺之处，逼今于难。”须待于泥泞之中，说明已浸溺于水，已经很危险了。“九三”更接近于上卦“坎”的水，以“泥”象征，随时有陷入的危险。下卦接连三个阳爻，刚强过度，又离开中位。以灾害的程度而论，已相当于随时会有外敌来袭的危险状态了。但灾害毕竟在外，只要不招引它，就不会自己来，应该注意不要自我“致寇”，如果自我招引它来，那就是咎由自取，因此，在这种时候、境地，唯有敬重审慎，才不会失败。

[意义]这里是讲，当人面临危险之时，越接近危险，就越格外谨慎，不可冒失妄进，以免引狼入室，自己招祸。

这与前面讲的思想是一致的。但这里提出一个很现实的问题：惊惧谨慎，切勿引狼入室。

第一，在面临危险的时刻，应当格外警惕谨慎，切不可“自我致寇”，即引狼入室。这似乎是很简单的道理，不需提醒。其实不然。人们在危难之际，为了解脱，比如为了解决内部矛盾，有时会采取向外部更危险的敌人“求助”的办法，即引狼入室。这在中外历史上都不乏其例。其结果是，危险不但解除不了，反而招来灾难，祸及自身。所以，提醒人们在这方面谨慎小心，是完全必要的。

第二、当由于种种原因，万一引狼入室时，（事前虽知道外部敌人或危险存在，但对敌人的豺狼本性或危险的本质不认识或认识不深，或出于其他考虑，因而引狼入室。这从总体上看，也可以说是不慎重所至）切不可惊慌失措，束手待毙，也不可一错再错，认敌为友。在这种境况下，只要小心谨慎，不慌不乱，采取应付措施，仍可以把狼赶出或就地消灭，立于不败之地。

总之，即使在危机四伏、灾难降临之际，只要格外小心，谨慎，就可以立于不败之地。“成大事者，皆从战战兢兢之心来。”这话一点也不错。《老子》云：“慎终如始，则无败事。”这话是很确当的。

以上是讲为人处事须谨言慎行。但凡事不可过度。过分地谨慎则成拘谨，不仅与事无补，而且有害。“谨慎可以助人，但过分的谨慎，也可以毁人”；“拘谨可以把人缠为懦夫，可以把人萎成侏儒，甚至可以把生命之洲夷为废墟。”这些话讲得是很对的。

§ 23 谦虚为人

(1)“谦，亨”

[原文]《谦》：“谦，亨，君子有终。”

[注释]谦卦属《周易》上经，为艮系卦。其外卦为地，内卦为山，故称“地山谦”，图为䷎。《序卦传》：“有大者，不可以盈；故受之以谦。”意即有伟大成就的人，不可以自满，必须谦虚。

[原意]这一卦，内卦“艮”象征山、止；外卦“坤”象征顺、地。内

心知道抑止，外表柔顺，这就是谦虚的态度。本卦的形象是“山”在“地”下；本来山高地低，但高山将自己贬低到地的下面，故象征着谦虚。所以说，谦虚可以亨通。开始或许不顺利，但由于谦虚，必然得到支援，最后能够成功。

〔意义〕这是谦卦之卦辞，说明谦虚的巨大意义。统治者或一切有作为的人，只要谦虚，就肯定能成功。

谦虚，也是中华民族的优秀品质之一。何谓谦虚？就是谦逊、虚心。在他人面前，态度平和，举止有度，言语朴实，虚怀若谷；能容人，能纳言，不居高临下，见贤而让；不恃矜物，见才而喜。《老子》有云：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”《晋书》称：“谦虚温谨，不才地矜物。”三国时魏曹植有诗云：“谦谦君子德，罄折何所求。”人一旦具备谦虚的美德，其一生便都有所追求。

正因为中国人民自古就极其重视在谦虚这方面的修养，所以《周易》专门设“谦卦”阐述之。

（2）“谦尊而光”、“君子之终也”

〔原文〕《谦·彖传》：“谦，亨。天道下济而光明，地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。谦尊而光，卑而不可逾，君子之终也。”

〔注释〕对这段话的解释历来分歧较大。蔡渊说：“下济而光明，艮也。艮有光明之象，艮之彖曰‘其道光明’，谓艮阳止乎上，阴不得而掩之，故光明。卑而上行，坤也。”这个天不是一般的天，是专指艮卦讲的。艮在下，所以说：“天道下济而光明。”坤在上，所以说“地道卑而上行。”这就叫“谦亨。”项安世说：“‘天道下济而光明，地道卑而上行，’此以卦体解卦辞也。九三，乾也，降在下卦，是‘下济而光明’也。坤，地道，处势至卑而升在上卦，是卑而上行也。‘下济’与‘卑’皆释‘谦’字，‘光明’与‘上行’，皆释‘亨’字。这两种解释都有道理。这里我们按一般解释。“济”，即“救济”。

[原意]谦虚则通行无阻。因为天的法则,是阳气下降,救济万物,而且光明,普照天下;地的法则,是阴气上升,使阴阳沟通,所以亨通。天的法则,使满盈亏损,使谦虚增益;地的法则,改变满盈,使其流入谦卑;鬼神的法则,加害满盈,降福谦虚;人的法则,厌恶满盈,喜好谦虚。谦虚受到尊敬,发出光辉。在卑贱时也不违背原则。所以君子能够有始有终。

[意义]这段解释谦卦的彖辞,格调极高,寓意深奥。由此可以看出古人把谦虚之修养,放到何等重要的地位。

它先阐明谦的功用、益处,然后从天道、地道、世道、人道几个方面分别加以说明,最后归纳出谦虚在人生修养中的意义。

“天道亏盈而益谦”,是从天道说明谦则亨,不谦则不亨。“天道亏盈而益谦”,犹如说,天道日月盈满则亏损,谦损则能益满。崔憬云:“若日中则昃,月满则亏,损有余以补不足,天之道也。”

“地道变盈而流谦”,是从地道说明谦则亨,不谦则不亨。就地道而言,地形有高山峡谷上下之分,高山是盈满的,但容易倾坏反而下陷;峡谷是卑下的,但水和沙石流动淤积于低处反而使其增高。

“鬼神害盈而福谦”,这是就世道说明谦则亨,不谦则不亨。《系辞传》释“鬼神”：“精气为物，游魂不变，是故知鬼神之情状。”程颐对此解释为“造化之迹”，即天地变化造就万物的现象。天地变化造就万物的现象用一句话去概括，不外乎阴阳的一往一来。来则生，生则神；神者，伸也；往则死，死则鬼，鬼者，归也。所以《系辞传》又说：“原始反终，故知生死之说。”“鬼神害盈而福谦”，犹如说，盈满则祸至而灭亡，谦损(逊)则福来而新生。

“人道恶盈而好谦”，这是以人道说明谦则亨，不谦则不亨。“恶”，为厌恶；“好”，为喜好，或喜爱。就人的心理而言，骄傲自满的人，别人都厌恶他；而谦虚婉顺的人，别人都喜欢他。

“谦，尊而光，卑而不可逾，君子之终也。”这是概括以上论述，

指出君子之所以善始善终，正是由于他谦虚之故。孔颖达释此句话云：“尊者有谦而更光明盛大，卑者有谦而不可逾越。”处于尊贵地位的人若能谦退而不逾越于礼，还会有谁去责备他。这两点唯有君子能终身执行，故言“君子之终也”。

总之，谦虚符合宇宙天地万物的法则；君子之所以善始善终，是由于他终生坚持谦虚。因此，一个人，尤其一个领导者、管理者，要善始善终的话，就必须始终不渝地坚持谦虚，不断地进行这方面的修养。

(3)“地中有山，谦”

[原文]《谦·象传》：“地中有山，谦；君子以裒多益寡，称物平施。”

[注释]“裒”，减少。

[原意]这一卦的卦象是在上卦“坤”的地中，有下卦“艮”的山。山本来是高于地面的，山卑则平夷而如地，损其高以就低，是谦虚的卦象。君子应效法这种精神，减少多余以增加不足，量财物多少以公平施授于人，这就可以削高以增卑，各得其益。

[意义]这段话的含义很深刻：谦虚决不只是谦让、减损，而且还要增益、补充不足。这就是说，自己谦虚，是克制、谦让，而且更重要的是使他人得益，补充其不足；只减损自己的还不是谦虚，只有在减损自己的同时使他人有所增益，才是谦虚。这就像称量财物时，从多余的一方取下，补充到缺少的那一方，使之公平合理一样。

这个道理，不能说为多数人所认识、掌握了。虽说为人谦虚者，在客观上一般会达到益人、助人的效果，但真正从主观上认识这一道理，并力行者，并不多。许多人只把谦虚当作约束自己的原则，并未把它与益人、助人联系起来。这样，“谦虚”所起的作用自然就大大受到了限制。这是应引起世人所猛醒和改进的。

(4)“谦谦君子”

[原文]《谦·初六》：“谦谦君子，用涉大川，吉。”《象传》：“谦谦

君子，卑以自牧也。”

[注释]“谦谦”，谦虚更加谦虚。“牧”，养。

[原意]“初六”阴爻，柔顺。甘心在最下位，这才是君子应有的态度。用这种态度，就是徒步涉过大河那样冒险犯难，也会吉祥。所以《象传》说，谦虚再谦虚，是君子以谦卑的态度，陶冶自身的修养。

[意义]这里揭示了这样的道理：君子安心于最卑下的位置，谦虚再谦虚，就是“谦谦君子”。君子之所以这样，是为了徒步涉过大河，而一旦具有谦而又谦的品格，像徒步涉河这样的危险艰难，也会吉祥。其意义在于，一个领导者，必须以谦卑的态度，陶冶自己；这样作的目的，不是别的，而只是为了承担起像徒步涉过大河这样的既艰又险的重任。

这就是说，谦而又谦决非消极地退让，而是积极地有所作为。

这是很深刻的见解。

谦虚不是消极地退避，见好事，见便宜，见荣誉等等，主动放弃，让给他人就行了，而是在这同时，以始终不渝的努力和干劲，奋发进取继续开拓、创新，建功立业。

谦虚不是消极地忍让，比如与人分财物，给人多点，自己少得点就行了，而是在这同时，积极奋发地开源、创造，为大家谋得更多的财物。例如，两人所分的东西共有十个，自己谦让些，让人取六个，自己得四个。谦虚不止指这样作，而且指要通过创造，使原来的十个变成二十个、三十个，使大家都多得些。

谦虚不是消极地迁就，磨掉锋芒，失去棱角，是非面前不开口，遇到矛盾绕着走，而是坚持原则，用充分说理的、妥善的方法，分辨是非，解决矛盾。

谦虚不是消极地随和，唯唯诺诺，八面玲珑，人云亦云，随声附和，亦步亦趋，随波逐流，作一些不太光明正大的事情，而是有分寸，有礼貌地说服，影响他人，去从事光明正大的活动。

总之，谦虚不是失掉斗志、锐气、进取心和干劲，消极苟且，得

过且过，不求进取，明哲保身。那不是什么谦虚，而是懒惰、消极、落后、颓废。

(5)“鸣谦贞吉”

[原文]《谦·六二》：“鸣谦，贞吉”。《象传》：“鸣谦贞吉，中心得也。”

[注释]对“鸣谦”历来解释不同。有的解作“是谦虚得到共鸣”，宋代苏轼说：“雄鸣则雌应，故《易》以阴阳唱和，寄之于鸣。谦之所以为谦者三，六二其邻也，上九其配也，故皆和之而鸣于谦，”谦成卦之主是“九三”，“六二”与“九三”相和，鸣谦；有的解作：“把谦表现出来”，有的解作“谦者得到名声”等。这些解释均有一定道理，但以前者解释为宜，即东坡所云甚确。“中心得”，指得自心中，心中具有谦的美德。

[原意]“六二”阴爻阴位，在下卦中位，因而柔顺中正；象征谦虚的美德，隐藏在心中，没有形诸于外。谦虚得到共鸣而吉祥，这是由于谦虚发自内心。

[意义]这里强调的是，真正的谦虚并不外露（自我标榜）而是发自内心，引起共鸣。

现实生活表明，谦虚的确有真有假。动机纯正，发自内心，在为人处世的各种场合、方面，都自然而然地反映出来，因而引起共鸣，得到他人由衷的赞许、理解、支持、响应等，结果吉祥，这是真正的谦虚。而动机不纯不正，心里骄傲得很，却偏要装出一副谦虚的样子，哗众取宠，名不副实，因而不可能引起共鸣，只能受到冷落、排斥，结果不会吉祥，这是假谦虚。

真假谦虚的根本区别在于动机是否纯正，是否发自内心；其标志在于是否引起共鸣。

是真谦虚还是假谦虚。这是人品善恶的一个重要标志；是否善于识别真假谦虚，这是为人处世当中的一个重大课题。

一切心地不善，胸怀叵测的人，尤其政治野心家、阴谋家，所行

的都是假谦虚。而且一般都颇通此道。“王莽谦恭未篡时”，篡位以前的王莽，所表现出来的便是典型的假谦虚。能与王莽相比的大有人在，林彪便是其中一个，“语录不离手，万岁不离口，”可谓谦恭至极！但其中却包藏祸心、杀机，故亦虚假至极！在假谦虚者那里，“谦”愈甚，心愈狠。这是规律，是真理。

可惜世人，尤其一些身居高位的人往往看不透这一点。因为真谦虚发自内心，而并不自我吹嘘、标榜，所以往往不易为世人，尤其喜欢奉承的领导者所觉、所喜。而那些善于行假谦虚的人则不然。他们很会乔装打扮，察言观色投领导者之所好，因而最能迷惑人。古今许多身居高位者，吃亏就吃亏在不善于识别真假谦虚上。这是一切成大事的人，尤其领导者、管理者必须警戒的。

(6)“劳谦君子，万民服也”

[原文]《谦·九三》：“劳谦君子，有终吉。”《象传》：“劳谦君子，万民服也。”

[注释]“劳谦”，有功劳还很谦虚。“劳谦”，有的解作“勤劳而谦虚”；有的解作“有功劳而谦虚。”其实，“勤劳”是“功劳”的前提，“功劳”是“勤劳”的结果，两者不可分，故将两种解释综合起来较妥。

[原意]“九三”是这一卦唯一的阳爻，处于下卦的最上位，相当于负有重大责任的人物。“九三”阳爻刚毅，阳爻阳位得正；因而上下五个阴爻，都依赖他为重心。勤劳而谦虚，最终的结果必然吉祥；有功劳而谦虚，会使天下百姓心悦诚服。

[意义]这里强调两点：其一、勤劳而很谦虚。最终的结果是吉祥的；其二、有功劳而很谦虚，就会使天下百姓心悦诚服。

《系辞上传》引孔子的话说：“劳而不伐，有功而不德，厚之至也，语以其功下人者也。德言盛，礼言恭，谦也者，致恭以存其位者也。”意思是，勤劳而不自夸，有功而不自满，就是极其厚道，有功劳仍然对人谦虚。德说的是盛大，礼说的是恭敬，谦虚就是致力于恭敬，以保存应有的地位。

勤劳而很谦虚，最终的结果必然吉祥，可从两个方面来理解：一方面，只要勤劳，就必有所得，得而不骄，所得必增，长此以往，结果必然吉祥；另一方面，只要勤劳，就必能建功立业，功业就而不骄，必能建更大的功业。长此以往，结果必然吉祥。这就是说，勤劳是获得吉祥即善终的手段，但有条件，这条件就是谦虚。

有功劳而很谦虚，就会使天下人心悦诚服。可以从两个方面来理解：一方面，有了功劳而不自傲，不把功劳据为己有，而看到民众在其中的贡献，与大家同享功劳的殊荣，这就必使大家心悦诚服；另一方面，有了功劳而不居功自傲，不飞扬跋扈，目空一切，而继续谦和地对待民众，并坚持不懈地奋发进取，争取更大的功劳，以更多地造福于人，这就必然使民众心悦诚服。

总之，勤劳而很谦虚，有功劳仍很谦虚，就必然善终，必然使民众心服。这是具有很高的修养的体现。领导者、管理者，及一切欲成就一番大事业、使人民心悦诚服并且善终的人们，只有加强这方面的修养，才有可能达到目的。

(7)“无不利，撝谦”

[原文]《谦·六四》：“无不利，撝谦”。《象传》：“无不利，撝谦；不违则也。”

[注释]“撝”，发挥。

[原意]“六四”阴爻柔顺，阴爻阴位得正，又在上卦的最下位，象征谦卑。然而，“六四”的地位比“九三”高，刚健正直则不及，但由于发挥谦让的美德，所以无往不利。《象传》说，这是由于不违背原则。

[意义]本爻的中心意思是，只要将谦虚的美德充分地发挥出来，就无往不利。

“满招损，谦受益”。这是早已为古今无数事实和一次次社会实践所证实了的真理。满何以会招损？盖人心一自满，其神志便昏昏然，飘飘然，说话作事便容易有失检点、违反规律，所以容易招致

过错、灾难。谦何以会受益？盖人心处在谦卑中时，神志清醒，高度警惕，说话、作事都深思熟虑，不失分寸，不违规律，所以能取得成功，达到吉祥。“谦受益”，在任何情况下都是如此，是一种普遍规律。人生在世，会遇到各种社会环境，人际关系。当人处于有利的地位时，如违背谦虚的原则，得意忘形，必然脱离大多数人，就容易招致凶险；而如不违背谦虚的原则，谦卑处事，诚恳待人，则必能广泛团结大多数，无往而不利。当人处于不利的地位时，如违背谦虚的原则，孤芳自赏，目空一切，那势必更寸步难行；而若不违背谦虚的原则，一如既往地，谦卑待人，冷静处事，就会赢得越来越多的人的同情、理解和支持，就可以渐渐摆脱窘境，无往而不利。

(8)对不服之国不能谦

[原文]《谦·六五》：“不富，以其邻，利用侵伐，无不利。”《象传》：“利用侵伐，征不服也。”

[注释]历来对“不富以其邻”解释相距甚大：有人解作“本国不富，是因为受邻国之侵掠”；有人解作：“邻国没有准备”（不备以其邻）；有的解作“自己不富有，是因为支援了邻居”。联系下文，还是前解较妥。“侵伐”，侵掠讨伐。

[原意]“六五”阴爻，柔顺、谦卑，但居尊位，能以德服人，本国不富有，是由于遭邻国侵掠之害。对这样的邻国不可再讲谦虚，必须出兵讨伐这样的不服之国。

[意义]这里是讲，谦虚要分清敌我，对侵掠自己的不友好之国，不能讲谦虚。

这是一个很值得注意的问题。

对友好邻邦要谦虚，对于敌国，尤其对于侵掠自己，使本国穷困的邻国，如果谦让，那无疑就是忍受宰割。这显然是亡国之道，不足取；只有以牙还牙，出兵反击并讨伐之，才是出路。这样做虽是迫不得已，但不会不利。这就是说，谦虚的本质是柔顺、恭敬，以德服人，以诚服人，以信服人，但当自己的谦顺、恭敬，德、诚、信不但无

济于事，反而被视为软弱可欺，招致侵掠之灾时，那就不能再讲什么谦虚，而必须以牙还牙，以力服人了。

这就是说，谦虚不只有柔顺的一面，还有刚毅的一面。单纯的刚毅固然不是谦虚，而单纯的柔顺，也不是谦虚。如果只讲柔顺，一味柔顺，那就会使谦虚成为捆绑自己手脚的绳索，成为放弃原则，退出阵地，乃至自杀的毒剂。这不仅表现在敌我之间，也表现在是非之间。在大是大非的原则问题上，如果只讲柔顺，不讲刚毅，不敢坚持正确的，批判错误的，其结果必然是放弃原则，使正确的东西得不到张扬，而错误的东西却肆意扩散。马克思说：“如果谦逊是探讨的特征，那末，这与其说是害怕虚伪的标志，不如说是害怕真理的标志。谦逊是使我寸步难行的绊脚石。它是上司加于探讨的一种对结论的恐惧，是一种对付真理的预防剂。”这段话的含义是非常深刻的。在敌我之间，如果只讲柔顺，而不讲刚毅，那就会被视为软弱可欺，从而有恃无恐地向自己进逼，其后果将是不堪设想的。所以，只刚不柔固然不是什么谦虚，而只柔不刚也算不上谦虚；谦虚总是有刚有柔，即柔中有刚，刚中有柔；何时以柔为主，何时以刚为主，要视具体情况而定。只有这两个方面掌握适度，才能发挥应有的作用。不然，柔顺过分，便成了虚伪。朱熹说：“谦固美名。过谦者，宜防其诈；默为懿行，过默者，宜防其奸”。瑞士的希尔泰也曾指出：“切莫轻信过度谦虚的人，尤其对方摆出讽刺他自己的态度时，更不能骤然相信。因为这种谦虚的背后，八成隐藏了强烈的虚荣心和功名心。”谦虚和虚伪只一字之差，便相距千里：一个为人所喜，一个为人所恶，其实，它们之间就是差在谦虚的度上。所以，谦虚要适度。

可见，要真正具备谦虚的品质，并不那末容易，需要艰苦而长期的修养功夫。

(9)谦虚必须以实力为后盾

[原文]《谦·上六》：“鸣谦，利用行师，征邑国”。《象传》：“鸣

谦，志未得也。可用行师，征邑国也。”

〔注释〕“邑国”，是私有的领地。

〔原意〕“上六”是谦卦之顶点，谦虚的名称已经远播，赢得四方的共鸣与爱戴。在这种情势下，当然有利于用兵征战。不过，“上六”阴爻柔弱，又因上位无位，地位不明确，并没有力量征伐他国，只能在自己的领土内，讨伐叛乱。所以《象传》说，虽有谦虚的名声，但仍不得志，所以用兵征战，也只能局限在自己的领土内。

〔意义〕这是将谦虚的功效发挥到政略、战略的运用上；强调谦虚必须以实力为后盾，才能有积极的作为。

谦虚在政略、战略上一向被重视。《老子》讲，大国对小国谦卑，就能取得本国的服从；小国对大国谦卑就能得大国的包容。《孙子》云：“始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒”。都表明谦虚在政略、战略上的作用。但是，这里显然有这样几个问题值得注意：

其一、动机要纯正。动机纯正，称得上政略、策略；动机若不纯正，则只能是权术。当然，动机之纯正与否是与其所从事的事业正义与否紧密相连的。只有从事正义的事业，才谈得上动机纯正的问题；倘从事的是非正义的勾当，那动机就不可能是纯正的，所以，谦虚的性质（真谦虚还是假谦虚——虚伪），是与人所从事的事业正义与否、动机纯正与否联系在一起的。

其二、要有相当的实力。任何政略、战略的实行，都离不开相应的实力；否则，再高明的政略、战略，也无法实现。在叛乱或敌国面前，如无一定实力作后盾的话，必不敢谦让；没有相应的实力而谦让，只能助纣为虐，或引狼入室，使自己陷于被动挨打，以至被吃掉的危险。而在具有相应的实力的情况下，则不同了，在这样的情况下谦让，等于让敌人在自己掌心里动，无论怎样，也在自己掌握控制中。历来能征惯战的将帅，在作战中，常用这种策略。这突出表现在“诱敌深入，聚而歼之”的打法上。

其三、要有一定的限度。从范围上讲，要适度，要考虑到自己活

动的性质和界限，即在什么范围内活动是正义的，力所能及的；从程度上讲，要考虑自己实力可能发挥的程度，即在什么程度上稳操胜券，在什么程度上则没有把握取胜。

总之，将谦虚运用到政略、策略上，大有文章可作，领导者、管理者要凭借自己的舞台，导演威武雄壮的活剧，就要制定并用正确的政略、战略，而在这当中，谦虚的掌握和运用，大有名堂。

在《周易》六十四卦中，没有全部是吉或是凶的卦。惟有谦卦，六爻皆为吉利；可见自古以来，对谦虚这一美德就十分推崇，体现了中华民族的光明正大。谦虚，并非消极地退让，而是积极地有所作为，重心在“裒多益寡，称物平施”，惟有平等，才有真正的和平。谦虚的动机必须纯正，才能引得共鸣与爱戴。只求耕耘，而不计报酬；一心建功立业，而无意博得勋荣；居上位而能发挥谦虚的精神；足以骄傲而不骄傲；能够以德服人，才称得上谦虚。而且谦虚必须适度，不能过分，否则便成虚伪，谦虚必须以实力为后盾，才能在政略、战略上发挥其作用。

§ 24 自助助人

[原文]《小畜·九五》：“有孚挛如，富以其邻。”《象传》：“有孚挛如，不独富也”。

[注释]“挛”，手握紧；“有孚挛如”，诚信而团结。

[原意]小畜卦上卦的三爻，有合力突破阻碍升进之象，所以说“邻”。阳实为富，阴虚为不富。“九五”阳爻阳位，且至尊中正，具有实力，故为富；“六四”阴爻阴位，不富。“九五”排除私欲，不但自己富有，也要邻居“六四”富有，因而得到协助。双方彼此诚信，携手共进。所以说，有诚信而携手共进，不单自己富有，也让邻居富有。

[意义]这里揭示了一个极其深刻、而且很有实际意义的道理：自助助人，共同富裕。

邻居相处，有富与不富，这在私有制产生以后的社会里，是很常见的情形。作为一个富有者，怎样对待不富的邻居？这不但在小

农经济为主体的社会,就是在今天社会中,也是个很现实的问题。一个有修养的、具有君子之德,奉行君子之道的人,不满足于自己的富有,还要想法使邻居富有,与人共同富裕,这样才符合君子之道,体现君子之德。为此,就必须排除私心(私心严重的人不会这样作的),就必须以诚信待人(不讲诚信的人,也是作不到这一点的)。而只要自己这样作,必然会换得邻居的诚信,得到邻居的支持。这就是自助助人、自立立人。助人者,也被人助。这是规律,是真理。不但在邻里之间是如此,在同事、人际之间也是如此,甚至在国际之间,也同样是如此。社会发展至今,国与国之间穷富差别很大,肯帮助穷国富裕的富国,也必然得到穷国的支持、帮助;反之,则不然。有些富国,只管自己富,不管他国,甚至以邻为壑,以掠夺邻国来致富,把自己的富建立在邻国的穷上,这就不可能得到邻国的支持、帮助,其结果必然是孤立自己,自食其果。古今侵略者(大凡侵略他国者,无一不是为了本国独富而不管他国、尤其邻国之死活者也)之所以都没有、也不可能有好下场,盖为此也。那些至今尚执迷不悟,以各种不断变换的手段,仍奉行此道的国家,尤其头号富国,应当认识到这个真理了!当然,有的国家的政府及其首脑,不见得不懂这个道理,只是为其私欲、贪婪的本性所左右,身不由己,不得不铤而走险罢了。

这里有共同富裕的思想。这种思想在中国渊源流长,所谓“仁”,“人道”等,均凝结于其中。尽管它带有平均主义的印记,但它毕竟反映了被压迫、被剥削的劳苦大众渴望解放的心声;尽管它在奴隶主、封建主专制的时代,不过是一种幻想,不可能完全实现,但毕竟为一些仁人君子所传扬着,并在一定的程度上实践着。这只要翻一下中国史册,看一看邻里之间,人际之间,同舟共济,同忧同乐的事迹,就一清二楚了。这体现了中华民族、炎黄子孙团结友爱、和衷共济的优秀品德。

共同富裕和两极分化,是两个对立的東西。一个社会,只要存

在两极分化,就不可能有什么真正的、完全的共同富裕。是共同富裕还是两极分化,以及两者在社会上所占的比重如何,是衡量社会进步程度的基本标志之一。而其背后起决定作用的则是经济制度。历史和现实早已证明,并仍在不断地证明,两极分化的根源,也即共同富裕的根本障碍,就是私有制。私有制不除,两极分化就不会消除,共同富裕就不可能实现。所以,如果一面倡导共同富裕,一面却维护、提倡私有制,这不过是自欺欺人,南辕北辙而已。共同富裕当然不应该是平均主义,但为了反对平均主义而容忍两极分化,恐怕离共同富裕就更远了!而在一个存在两极分化的社会中,即一部分人、而且是社会成员中的少数人,腰缠万贯、穷奢极欲,而另一部分人、而且是社会成员中的多数人,则入不敷出、穷困潦倒的社会里,是不可能有什么真正意义上的“人权”、“平等”、“自由”、“博爱”的。所以,不管一些发达国家多么富有,不管这些国家的政府及其首脑多么喋喋不休地大谈什么“人权”、“平等”、“自由”、“博爱”之类的美妙动听的富有时代感的口号,只要他们不触动私有制,容忍以至助长两极分化,那他们就始终不过是“挂羊头卖狗肉”,欺世盗名而已。

§ 25 忍让宽容

[原文]《需·上六》:“入于穴,有不速之客三人来,敬之终吉”。

《象传》:“不速之客来,敬之终吉。虽不当位,未大失也。”

[注释]需卦属《周易》上经,为乾系卦,其外卦为水,内卦为天,故称“水天需”,图为䷄。《序卦传》:“物稚不可不养也,故受之以需;需者饮食之道也。”

[原意]“上六”阴爻柔弱,位于上卦之顶端,无法再等待,只有入于穴中。“上六”与下卦的“九三”相应。“九三”连同下面的二个阳爻,本来就具有勇往直前的刚强性格。因为前面有险,所以等待已久,现在已经不能再等待,一起拥来,故称“不速之客”,既然无力量赶走,只好忍让宽容,恭敬相待。这样作,终究会吉祥的。虽然

“上六”因在阳爻的上方而位置不妥当,但由于忍让宽容,也不会有大的损失。

[意义]这里提出以忍让宽容和恭敬的态度对待不速之客,是很富有哲理,也是很有意义的。

生活中往往会遇到不速之客。不速之客一般有这样两种情形:一种是来不及事前打招呼而突然来访的;另一种是故意“突然袭击”的。在前一种情形中,又有平时关系挺好而不考虑事前打不打招呼的,也有确实有急难问题求助而匆匆找来的。在后一种情形下也有不同情况,有的是故意以“突然袭击”的方式检查的,也有的是怀有某种情绪,乃至故意而突然打上门来的。对于来不及先打招呼而突然来的不速之客,如果平时关系不错,那当然比较好办,按正常礼仪接待就是了,即使慢待一些,也不会有什么不良后果,(当然这也不是绝对的,有时也会引起误会,故为了防止不愉快的事情发生,也要以礼相待、不要怠慢);对于不太熟悉,尤其平时没有多少交往,突然求助于自己的陌生人,则丝毫不能计较打不打招呼,必须热忱接待,即使来者在语言、行动上有什么冲撞,也必须忍让宽容,以礼相待。能否作到这一点,是一个人的修养及修养高低的重要标志。而对于有意“突然袭击”的,也要尽量以礼相待。这里面有修养、涵养问题,也有策略问题。尤其当自己处于不利、危险的境地,打上门来的又是怀有敌意的比自己强大的人时,就更要这样。虚与委蛇,巧妙周旋,也是一种斗争艺术。所谓“卒然临之而不惊,”并不是任何人都能作到的。

忍让宽容,有对自己人、朋友的,也有对敌人的。对自己人、朋友的忍让宽容,体现出一种较高的修养。这是联络感情、团结同志所必须的,是一个人的顾全大局,有较强的事业心和责任心的体现。一个没有事业心、责任心,不顾全大局,而成天只在个人小天地里打算盘的人,是决难作到这一点的。所以,忍让宽容所表现出来的,不止是修养、涵养,也包括事业心、觉悟等。对于敌人,为了自己的

生存、发展，必要时也必须讲忍让。在言辞的内容上坚持原则，而在礼仪上要不失大体；在大的原则问题上决不退让，而在小的枝节问题上又善于妥协、退让等等，这是历来敌对双方交往中，常见的情形，是高手们都习惯运用的策略，而这种策略运用得如何，就与每个人的修养有关了。在敌人面前，不管什么情况，一概不忍让，“宁折不弯”，并不高明，往往因小失大，甚至招致灭顶之灾。

由此看来，一个人，尤其一个领导者、管理者，为了作好自己的工作、学习，加强忍让宽容方面的修养，是十分必要和至关重要的。

§ 26 隐忍勿躁

(1) “君子夬夬，终无咎也”

【原文】《夬·九三》：“壮于頄，有凶。君子夬夬，独行遇雨，若濡有愠。无咎。”《象传》：“君子夬夬，终无咎也。”

【注释】“頄”，颧骨。“濡”，沾湿。“愠”，怒。

【原意】“九三”阴爻呈刚性，而且在一连三个阳爻之上方，超过了中位，刚强过度。因而决断的决心，显现在脸上，以致招致小人的憎恨，给以攻击，结果凶险。而且，“九三”在这一卦中，是唯一与上卦相应的一爻，而与之相应的“上六”，是阴柔小人。虽有决断小人的决心，却被其他许多刚毅君子怀疑，是在与小人妥协。然而，阴阳调和成为雨；因而“九三”就像在单独行动中遇雨，被淋湿而心中气愤不过。但“九三”毕竟是刚毅之君子，隐忍不躁，暗自下定决心，将小人除掉，最后没有什么不好。

【意义】这里是讲，决断小人，应隐忍勿躁，不动声色，在暗中进行，才平安无事。

作为一个正直刚毅的人，怎样对待身居上位的小人，这是个很现实的问题。如果喜怒形于色，把对小人的厌恶之意流露出来，那不仅会受到小人的憎恨、攻击，而且会受到周围一些正直的人的误会、怀疑，这就会招来凶灾。而如果隐忍不躁，不动声色，把仇恨憋在心里，暗下决心，一举将小人除掉，则最终不会有什么灾害。

这里同样既涉及到策略问题,又涉及到修养问题。《三国演义》描写刘备“勉从虎穴暂栖身”的韬晦之计,就有此意。东晋的温峤,表面上服从逆臣王敦,却暗地里备战,一旦时机成熟,则一举将王敦消灭。也是这个意思。不懂韬略,胸无良谋者,做不到这一点;而虽懂韬略,但缺乏相应的修养,没有隐忍不躁的高深功夫者,也做不到这一点。

总之,在面对恶人时,明显地露出敌意,将会招祸;而隐忍不躁,不动声色地将其决断,即使难免引起一些好人的误会,但总有真相大白的一天,最终必然平安无事。宋代苏洵说:“一忍可以支百勇,一静可以制百动。”明代吕坤说:“‘忍’、‘激’二字,是祸福关”,讲的是很有道理的。

(2)“九五含章,中正也”。

[原文]《姤·九五》:“以杞包瓜,含章,有陨自天。”《象传》:“九五含章,中正也。有陨自天,志不舍命也。”

[注释]姤卦属《周易》下经,为巽系卦。其外卦为天,内卦为风,故称“天风姤”,图为䷫。《序卦传》:“决必有遇,故受之以姤。姤者遇也。”“杞”是杞柳,可编织器皿。“含章”,将文采含于内,喻隐忍。

[原意]“九五”刚健中正,又在君位,是本卦的主体,满怀正义与力量,下面即使有少数小人作怪,也不会担忧,反而能完全将小人包容。瓜匍匐在地上,属于阴,甜美但容易腐烂,用来比喻机灵、谄媚、容易陷入腐败的小人。以坚固的杞条筐包起,比喻“九五”的品德与力量,足以防止腐败于未然。再说,阴与阳,即小人与君子之间的胜败,也有不可违背的法则、规律。所以,“九五”以自己的美德,包容、隐忍不躁地防小人作怪。一当不利于小人的时机到来,小人就会像陨星那样由天空坠落。所以《象传》说,隐忍不躁,是刚健中正的体现。除掉小人的决心不变,但也不能违背自然法则、规律,应顺其自然,一旦时机成熟,小人就会像陨石从天空坠落一样完蛋。

[意义]这里仍然是讲,除掉小人,排除邪恶,不可违背规律,应隐忍不躁,待机而动。

当自己身居高位、要职,而小人或邪恶势力就在身边,而且凭自己的职权、能力,完全有条件一举将其除掉时,要不要等待时机,遵循规律?这是一个很现实的问题。小人或邪恶势力的形成、出现,不是偶然的,小人与君子之间,邪恶与正义之间的斗争是有规律的。如果缺乏涵养,意气用事,违背规律的话,则不但不能除掉小人,反会招致灾祸。这在中外古今是有许多这方面的教训的。自己本来正义在手,职权和力量都具备。只因急于求成,缺乏忍耐,因而草率出击,结果反而陷于被动,甚至为小人所制所害。可见,有无涵养,能否隐忍不躁,即耐心地、毫不浮躁地按规律行事,至关重要。

(3)“有言不信,尚口乃穷也。”

[原文]《困》:“困,亨,贞,大人吉,无咎。有言不信。”《彖传》:“困,刚揜也。险以说,困而不失其所亨;其唯君子乎?贞大人吉,以刚中也。有言不信,尚口乃穷也。”

[注释]“困”,穷困。“揜”是掩的意思。“尚”,饰。

[原意]在困卦中,下卦“坎”阴多阳少,是“阳卦”;上卦“兑”,阳多阴少,是“阴卦”。象征阳被阴掩蔽。另外,“九二”的阳爻,被“初六”、“六三”的阴爻掩蔽;“九三”、“九四”的阳爻,也被“上六”的阴爻掩蔽。象征君子被小人穷困。所以称作困卦。再以卦的性质来说,下卦“坎”是险,上卦“兑”是悦,象征陷身于穷困之中,仍然自得其乐,仍然能坚守自己的原则,贯彻自己的思想,所以通达。像这样坚守正道,惟有伟大的人物,方能做到,因而吉祥,没有灾难。不过,虽然能安于贫困,坚守原则,但被小人掩蔽,所说的话不会有人信;既然如此,不如隐忍,保持沉默。

《彖传》说,穷困,因为刚健被掩蔽。陷身于危险之中,仍然快乐;是在穷困中,仍然不放弃贯彻理想。这难道不是只有君子才能作到的吗?坚守正道,伟大的人物吉祥;因为“九二”与“九五”都是

刚爻，而且在中位，有刚毅中庸的德性，说话不会有人相信；既然如此，话越说得越多，就越于事无补，就更不会有人相信，反而使自己更加穷困，所以，还是隐忍沉默为好。

[意义]这里讲了以下几层意思：

其一，所以称困卦，是由于阳被阴所掩蔽；君子为小人所穷困；

其二，伟大的君子在为小人所穷困的处境中，隐忍不躁，坚持自己的信仰、原则，自得其乐，所以通达无险；

其三，由于身陷困境，又受小人掩蔽，尽管自己坚守正道，不失原则，但讲话却没人信了。在这种情况下，话讲得越多，就越于事无补，越没人信。既然如此，就不如隐忍不躁，少说以至沉默。

综合起来，这里强调的是，在为小人穷困的处境中，在说话没人信的情况下，隐忍不躁，一方面，要坚守自己的信仰、理想，自得其乐；另一方面，要尽量少说话，或者干脆不说。显然，这样做既不失原则，又比较务实，体现了高尚的君子之德。因而除了伟大人物之外，是一般人难于作到的。

当然，把很高尚的品德、修养说成是惟有君子、伟人才可以作到的，这反映了古代一个一以贯之的观点：“君子喻于义，小人喻于利”，高尚的品德，只有君子才具备，而小人是不可能具备的。这当然是一种历史的、阶级的偏见。人的本质、本性在一生下来时，并无区别；不论多么崇高的品质，只要不断地学习、修养，就能具备。在这个问题上，我们在吸取古人关于隐忍不躁的合理思想的同时，要克服其把崇高的品德和修养局限于君子的片面观点或偏见，而应该树立这样的意识和信念：不管是谁，不管他的出身如何，肤色如何，性别如何，不管他从事什么职业、处于什么岗位，只要肯下功夫学习、锻炼、修养，就能修得包括隐忍不躁在内的一切崇高品德。

§ 27 安于正理

[原文]《讼·九四》：“不克讼，复即命，渝安贞，吉。”《象传》：“复即命，渝安贞，不失也。”

[注释]讼卦属《周易》上经，为坎系卦。其外卦天，内卦为水，故称“天水讼”，图为䷅。《序卦传》：“饮食必有讼，故受之以讼。”“命”，即天命，正理。“渝”，改变。“即”，就。

[原意]“九四”虽然阳刚，但在上卦的最下位，不得中；阳爻阴位，又不正，地位弱，争讼不会得胜。不过，正因为柔，能够回头去就正道，改变初衷，顺其自然，安于正理，不会有过失，终于吉祥。

[意义]这里是说，“九四”虽然本身阳刚，但由于位不正，处于弱的地位，如参加争讼，即打官司、告状，很难打赢，与其作没有成功的希望的事情，倒不如回过头来，改变初衷，顺其自然，安于正理更好些。这样不会有什么损失。

这里显然揭示了这样一个道理：顺其自然，安于正理，则平安无事。这是很有实际意义的。

其一、凡事顺其自然，最终必然吉祥。所谓顺其自然，即遵循规律，按规律的要求去作。既不超前，也不落后；既不患急性病，也不患慢性病。这似乎并不难作。其实不然。因为欲“顺其自然”，须先了解什么是“自然”。若连什么是“自然”都不知道，又怎样去“顺”？而要真正了解，把握什么是“自然”，就不那么简单。首先，这“自然”本身就比较复杂：有自然界方面的，也有人类社会方面的；有事务性的，也有人际关系的；有公共方面的，也有私人方面的；有群体活动中的，也有个体活动中的；等等。这些领域、方面的“自然”，既有共性，又有个性，要真正一个个地认识、把握它们，并不那么容易，既需要运用科学的知识、方法、手段，又需要花费气力和功夫等。其次，人与其他动物的根本区别在于，人不论作什么事情，都怀有自己的欲望、动机，这些欲望、动机同“自然”之间并不一定一致、吻合；当不一致时、不吻合时，就会干扰对“自然”的认识和把握，有时连最简单的“自然”，也不敢正视承认，甚至有意歪曲、捏造一些“自然”。认识、把握“自然”不易，同样，要“顺其自然”，也不易，也同样需要学习，掌握“顺”不同“自然”的规律；而这也不是那么容易作

到的,也同样需要排除“顺其自然”与自己的欲望、动机之间的矛盾所引起的心理和行为上的干扰,而这更是不容易的。因为人在利令智昏、心血来潮时,往往很难控制自己的心理、情绪和行为。可见,要真正做到“顺其自然”,没有很高的修养,是不行的。

至于顺其自然,为什么最终会吉祥,道理很简单:所谓吉祥,不过是对成功的结果的心理感受、反映。不论什么事情,只有按它本身固有的规律办事才可成功,而顺其自然,则正是顺应事物所固有的规律去思考、行动,因而会吉祥。

其二、凡事只要安于正理,最终必平安无事。所谓安于正理,就是安心于正大光明的道理,也可以说是安于“顺其自然”的道理。其实质与“顺其自然”是一致的。既然“顺其自然”最终会吉祥,那么安于正理,自然也就平安无事了。当然,这里必须指出,因为社会规律,即社会领域里的“自然”离不开人的活动,而人的活动又具有历史性、阶级性,所以人们在认识、把握社会规律时,尤其是在运用社会规律时,自然也就具有历史性、阶级性了。因而反映它们的“正理”自然也是如此。就是说,“安于正理”,在不同时代、不同阶级的人们那里,是有不同的理解的。同样,人们对于“吉祥”、“平安”的理解也是不一样的。这是我们必须加以注意的。但是,又不能因此而否定人类社会历史的连续性、各阶级的人的共性,即全人类性。我们正是从这个意义上来阐述的。不管人们所处的历史时代、阶级地位多么不同,但好人总是占大多数。人类社会的大多数人总是心地善良、主张正义、向往光明的,他们所理解和坚持的“正理”,就是光明正大之理。

顺其自然,安于正理,是作人的一条基本准则。道理好懂,但真正作到并不容易。它需要多方面的修养,德、识、才、学、体、美、劳等各个方面都会涉及到,因此,没有长期的、艰苦的学习、磨炼,是很难达到这样的境界的。也正因如此,人们一旦达到这样的境界,就会像孔夫子所云“从心所欲不逾矩”,自然就平安无事了。

§ 28 文饰适当

[原文]《贲·初九》：“贲其趾，舍车而徒。”《象传》：“舍车而徒，义弗乘也。”

[注释]贲卦属《周易》上经，为离系卦。其外卦为山，内卦为火，故称“山火贲”，图为䷖。《序卦传》：“物不可以苟合而已，故受之以贲。贲者饰也。”“趾”，脚趾。对“义”的解释历来分歧甚大：有的解作“道义”；有的解作“志向”；有的解作“意义”；有的解作“宜”。因对“义”字理解不同，故对“义弗乘也”，众说纷纭。我们取第一解法。“义弗乘也”，即从道义、礼仪上讲不该乘坐。

[原意]“初九”阳刚，位正；下卦“离”是明。象征刚毅贤明，甘心在最下位，一心美化自己的行为。把脚趾装饰起来，舍弃车子不坐，自愿徒步而走。像这样贫贱不移、洁身自爱的人，就是送给他华丽的车子，他也不会乘坐，而宁愿徒步而行，因为他知道从道义上讲，他该乘坐。

[意义]爱美之心，人皆有之，自古以然。《庄子·逍遥游》：“越人断发文身”，是说越人把头发剃断，文其身来修饰自己、美化自己。当然，这样作的不单是越人，也不仅仅是“断发文身”，除了断发文身之外，在衣、食、住、行各个方面，都很讲究美化。拿穿衣来说，中国人很早的时候就讲究，绫罗绸缎，刺龙绣凤，珠光宝气，色彩夺目。再拿车驾来说，也是百般装饰，华丽非常，而且据等级、按身份乘坐。这都是热爱生活、美化生活的表现。本卦本爻是说，把脚趾装饰起来，有车也不乘，宁愿徒步走。有人说是为了显示自己脚趾装饰得美而故意这样作的。这说不通。因为古代对乘车要求很严，车的大小、装饰都要按等级、看身份。但在当时，乘车比乘马都尊贵，比步行就更不用说了。所以，要显示自己、讲排场的话，当然乘车比步行强百倍。正像现在人们为了显示自己的尊贵、排场，乘高级轿车一样。所以，这里不是为了显示自己脚趾的装饰才有车不乘，而是知道从道义、礼仪上讲，自己不该乘车。尽管没资格乘车，

但毫不自卑,依然安之若素,追求生活的美,连脚趾都修饰起来,体现了贫贱不移、洁身自爱的美好心灵。

这里显然讲了这样的道理:

其一、人皆有爱美之心,“贲其趾”,文饰自己,是热爱生活、洁身自爱的表现。一个对生活缺乏信心的人,是不会这样作的。

其二、文饰自己要适当、适度,要讲道义,守礼仪,符合自己的身份。这样才体现出自己美好的心灵。正像上面讲的,尽管自己很爱美,很注意美化自己,尽管自己也清楚地知道,乘上华贵的车,更能显示自己的美,但由于乘车不合自己的身份,纵然有人让乘,自己也决不乘,而宁愿步行。这正是爱美之心的体现。相反,如果自己不顾道义、礼仪,不看自己身份合不合适,有人让乘华贵的车就欣然乘上去,那就会闹出笑话,遭到公众的非议。正像现在有人为了美化自己,也不看自己身份,甚至不分场合地一味修饰,乔装打扮,以至脱离国情,脱离民俗,脱离群众一样。这就不是什么美化自己,而是丑化自己了;不是什么热爱生活,而是戏弄生活了;不是什么洁身自爱,而是贪求虚荣了。这种人,历来有之。我们当戒之,慎之!

这就是说,文饰自己是好的,但一定要适当、适度。何谓适当?就是要适合自己的国情、民俗、身份,要符合自己所处的时代、国度、民众所公认的道义、礼仪,还要注意到自己所处的场合、扮演的角色等等。何谓适度?就是在“适当”的前提下,可以尽量地、充分地文饰、美化自己,但不可超出“适当”的范围、界限,不能过分,不能不伦不类。有些人欲美化自己,却不但达不到美化之目的,反而丑态百出,盖因文饰过当、过度也。所以,只有作到适当、适度,文饰才可达到理想的结果;否则,只会适得其反。显然。这需要很高、很深的修养功夫。

§ 29 知错必改

[原文]《益·象传》:“风雷,益;君子以见善则迁,有过则改”。

〔注释〕“善”，指善人、善行、善事。“迁”，追随、仿效。

〔原意〕益卦的上卦“巽”是风，下卦“震”是雷。风愈强烈，雷也越响亮；雷愈响亮，风也愈急速。风与雷相互助长，使气势增益。这就是益卦。君子应效法这种精神，见到善人、善行、善事，就应毫不迟疑，像风一般地追随、仿效；而一旦发现自己有过失，就毫不忌惮，像雷一般果断改正。

〔意义〕这里提出一个极其重要的人生修养课题，即：见好就学，知过必改。而且以雷厉风行来比喻，是很形象、很深刻的。


人世间，自古至今，既有光明，也有黑暗；有善良，也有罪恶；有幸运，也有灾祸。其源何在？除去天工皆在于人为。人为万物之灵，主宰人类社会大舞台，自编、自导、自演着人世间的活剧。人间的悲欢离合、喜怒哀乐，除去大自然的造化功夫、天灾所致外，其余皆由人所为之。而人之所为，其功力往往胜于大自然十倍、百倍。不论善或恶、福或祸都是如此。人可以作出世间最美好的事情，也可以干出世间最丑恶的勾当。人之为善，可胜于天赐；人之为恶，也可甚于天灾！一善一恶，一字之差，给人世造成的后果则相异千万里；善给人带来福音，而恶则给人造成祸殃。人世历代交替，而每一代的大多数人都能享到善的甜蜜，尝到恶的苦楚，因而总是喜善厌恶、扬善惩恶。本卦本爻提倡的“见善则迁，有过则改”，就是这种思想的反映。私有制的存在，不断地在人们心地里酿造着私欲、私念，因而很容易促使人们弃善从恶。但为君子者，经过修养，可以除恶扬善、弃恶从善，从而致力于损私利人、克己奉公的事业。人间的善人、善行、善事便由此而来。所以，“见善则迁”，是君子注重修养，追求崇高的人生价值的体现。至于人间的恶事，多为私心、私欲严重者为所，但也有虽一心向善，很想为大家作好事，只是由于种种原因而发生失误，因而事与愿违，反而导致了不良的后果，甚至无意中作了坏事的情形。这种事情自古至今，每代都有。为君子者人格之高尚，不在于不犯错误，不作坏事，而在于一旦发现自己有了过

错,导致不良的后果,甚至无意中作了坏事之后,能雷厉风行地认错、改正。“有过则改”,也是君子注重修养、追求崇高的人生价值的体现。左丘明说:“人谁无过,过而能改,善莫大焉。”王守仁也指出:“失过者自大贤所不免,然不害其卒为大贤者,为其能改也,故不贵于无过,而贵于能改过。”

当然,像“善”与恶、“正确”与“错误”这类社会现象,是打着时代、阶级等的印记的,即不同时代,不同阶级的人们,对它们及它们所反映的事物的理解,是并不完全一样的。这是我们在分析、对待这类现象时,必须注意的。但是也要看到,人世间还存在着超出时代、阶级的限制的,以全人类为标准的“善”与“恶”、“正确”与“错误”。比如尊长爱幼,扶危济弱,救死扶伤,见义勇为,助人为乐,克己奉公等,在任何时代、国度、阶级的大多数人那里,都被公认为是“善”,是“正确”的。相反,欺老凌弱,为富不仁,见死不救,损人利己,损公肥私,谋财害命等等,在任何时代、国度、阶级的大多数人那里,都被看作是“恶”的,“错误”的。人们应该相信,在任何时代、社会,大多数人总是向善厌恶,弃恶从善。为非作歹者,总是极少数。正因如此,人类社会的主流,总的趋势才始终是善压倒恶、正确胜过错。只有看清这一基本事实,才能坚定信念,加强自己的修养,见善则迁,有过则改,才能使自己适应时代的要求,作一个具有崇高人格的人。

§ 30 乐不忘忧

[原文]《豫·六五》:“贞,疾,恒不死。”《象传》:“六五贞疾,乘刚也。恒不死,中未亡也。”

[注释]豫卦属《周易》上经,为坤系卦。其外卦为雷,内卦为地,故称“雷地豫”,图为 。《序卦传》:“有大而能谦,必豫,故受之以豫。”“贞疾”,常年有病。“中”,中道、中庸。

(对本爻辞的解释历来分歧甚大,兹不述及)

[原意]“六五”阴爻柔弱,虽处于至尊的地位,值得高兴,但下

方有刚强的“九四”，咄咄逼人，所以情势危急，像是常年患病的人。不过，“六五”在上卦的中位，还没有丧失权威，不致于灭亡。处在这种岌岌可危的状态下，就必须多加小心，乐不忘忧，坚守中庸，保持纯正，才能避免危亡。

[意义]这里揭示了乐不忘忧，方可转危为安的道理。

“六五”虽然柔弱，但毕竟处于至尊的位置，因而值得乐。但正由于自己柔弱，又受到下位阳刚的“九四”的威迫，所以显得岌岌可危，又不得不担忧，提心吊胆。但只要自己乐不忘忧，坚守中庸、纯正之道，便可以转危为安，避免灭亡。这就是说，人在欢乐之时，切莫忘了危险，忘了忧虑可能发生的事情。这样，即使自己处于很危险的地位，也可以防微杜渐、转危为安。

人们生活中，有乐也有忧。乐使人喜，忧使人急，故人们都喜乐不喜忧。但乐和忧是客观存在着的，而且是相互依存、相互转化的。当人遇到称心如愿的事情时，就会乐，这时如果一味地乐，乐而忘忧的话，那就很容易忽视不利于自己的因素，以至危险的存在，不注意防微杜渐，就会使不利的因素越来越多，使危险降临到自己头上，于是乐极生悲。相反，如果在遇到高兴的事时，乐不忘忧，审慎地、警惕地注视着不利于自己的因素尤其危险的存在，并遵循事物发展的规律，针对不同情况，制定并采取制止、预防措施，就可以防患于未然，转危为安。宋代罗大纲讲：“乐不以忧而废，忧不以乐而忘”，是很有道理的。

乐不忘忧，是人们对待生活、事业的一种科学的态度、方法。按照这样的态度、方法为人处事，就可能作到像前面讲的那样，恐惧修省、谨言慎行，从而立于不败之地。

§ 31 居安思危

[原文]《泰·六四》：“翩翩不富，以其邻，不戒以孚。”《象传》：“翩翩不富，皆失实也。不戒以孚，中心愿也。”

[注释]对于本爻辞的解释，从文字到其涵义，历来众说纷纭，

相差甚远。如有的把“翩翩”释为“谰骗”，意即巧言欺人；有的把“失实”解作“不富”；有的把“中心愿”解作“小人的心愿”等等，兹不多举。我们同意把“翩翩”解作“飞翔”；把“失实”解作“丧失实力”；把“中心愿”解作“衷心乐意”。

[原意]“六四”已升过泰卦的一半，由上升到极限而开始回落。所以用鸟轻盈飞翔来比喻轻率冒进因而不可能保留财富。不过，由于“六四”阴爻阴位得正，又与“九二”阴阳相应，所以能得到近邻“六五”、“上六”的信任，不必提出警告，就能跟随一起行动，因而《象传》说，轻率冒进而失去财富，就等于丧失了实力。不必告诫就诚信，是由于志向相同，衷心乐意的缘故。

[意义]这里是告诫，要居安思危，同心协力，不可掉以轻心。

“六四”阴爻阴位，是正位，又升到了下卦之上，而且与“九二”阴阳相应，于是又能得到近邻处于尊位的“九五”和顶位“上六”的信任，大家志同道合，可为安矣！但要看到，正因为“六四”已升得够高了，再轻率冒进，就失去财富，丧失实力，这就很危险了。在这种境况下，惟有居安思危，彼此同心协力，才可避免损失。

安和危，也是人们生活中客观存在的两种现象。“安”，象征着稳定，祥和，太平，人们可以安居乐业，正常地休养生息。故人人都喜欢“安”、歌颂“安”；而“危”，则意味着动荡、凶灾、混乱，人们不能安居乐业，不能正常地休养生息，故人人都惧怕“危”、厌恶“危”。然而“安”与“危”是客观的存在，其生与存，来与逝，有其自身的规律，并不因为人们喜欢而来，厌恶而逝。不过，事实证明，“安”“危”是相互依存，相互渗透，相互贯通，相互转化的。“安”潜藏着“危”，如不注意防范，“安”会在一定条件下转化成“危”，这样的事例可以说遍及古今。“危”蕴涵着“安”，只要临“危”不惧，不慌、不乱、不懈，而奋发图强，千方百计地与“危”的各个方面、各种因素展开斗争，化消极为积极，变不利为有利，在一定条件下，就可转化为“安”。古今中外都不乏这样的事例。既然“安”与“危”相反相成，而“安”则吉，

“危”则凶，那么为了维护“安”，发展“安”，就要“居安思危”，即在“安”时，想到“危”，看到“危”，并采取措施，制止“危”，预防“危”，把“危”消灭在苗头之中、萌芽之时。这样，就可以求得长“安”。古人云：“居安思危，则庶乎免其危”，“居安思危，思则有备，有备无患”。“危”潜藏于“安”中，这不以人的意志为转移，因而只有正视它、承认它，认识其产生、存在的条件、规律，并在“安”时，就善于改变这些条件，驾驭这些规律，就可以化险为夷，转危为安，或防止、制止“危”的产生。唐代魏征说：“思所以危则安矣，思所以乱则治矣，思所以亡则存矣！”是很有道理的。

“居安思危”是历代人们在长期社会实践中所积累、总结出来的一种科学的思想方法、处世态度。它对于人们安身立命，尤其对于领导者谋划、决策、兴业、治国等，是极其重要的。凡古今成大事者，无一不懂此道理，并竭力实践之。然而，要真正作到这一点，并不是那么容易的。这与一个人的修养如何关系极大。有些人因为缺乏必要的修养，认识不到这个道理，因而一旦得到“安”的境遇，便以为从此天下大吉、长治久安了，再不会有什么危险了！于是，或者沉浸于安乐之中，一副“乐不思蜀”的神态；或者只顾成天忙忙碌碌，埋头于日常的工作、事业，看不到、甚至根本不曾想到看一下有没有不安的因素、危机的苗头以及刀光剑影，结果，一直到祸起萧墙，灾从天降，自己还在作着安乐梦或陷在事务堆中。有些人虽有一定的修养，能认识到这个道理，但又缺乏更高的修养，而不肯这样作，或作不到。他们或者觉得自己太劳累了，争得这“安”不易，该好好享享清福了，于是“马放南山，刀枪入库”。明知有不安因素、危机存在，却不愿去想，更不愿去排除。或者根本就贪图安逸，以为好容易有了坐享太平的机会，应抓住时机，尽情享乐一番，“今朝有酒今朝醉”，管他明日有无酒！因而对危机因素视而不见，充耳不闻，装聋作哑，甚至有意加以回避、掩盖，成心粉饰太平，自欺欺人。一旦危机四起，大难骤临，才如梦初醒，悔之已晚。古今中外许多苟且

偷安而导致国破家亡、身败名裂的人，多属此种情形。这方面的教训真是太多了！

由此可见，要真正懂得“居安思危”这个道理，需要一定的修养，而要真正照这个道理去作，并且作得好，需要更高的修养。

§ 32 保持气节

(1)“义不食也”

[原文]《明夷·初九》：“明夷于飞，垂其翼。君子于行，三日不食，有攸往，主人有言。”《象传》：“君子于行，义不食也。”

[注释]“攸往”，所往，投奔；“言”，斥责。“义不食”，不吃不义之食。

[原意]明夷卦之第一爻，阳爻阳位，位于全卦最下方，如同一只飞行的鸟。

光明沉没，君子遭难出走，如鸟飞离；力倦神疲，如鸟之左股受伤，垂下翅膀；在行途中，三日未吃东西，也曾往投人家，但遭到主人的斥责，故宁肯挨饿也不吃他家的饭。《象传》说：君子忙着赶路，饿也不吃不义之食。

[意义]这里所强调的是，君子在光明被黑暗、正义被邪恶暂时压倒之时，应保持气节。

其一、宁愿出走，也决不与黑暗、邪恶势力同流合污；即使在自己有伤，力倦神疲的景况下也要这样作。《礼记·中庸》云：“君子而不知，强哉矫！中立而不倚，强哉矫！国有道，不变塞焉，强哉矫！国无道，至死不变，强哉矫！”当黑暗、邪恶势力猖獗之时，如果必要，“宁以义死，不苟幸生，而视之如归。”（欧阳修：《纳囚论》），“良将不怯死以苟免，烈士不毁节以求生。”（陈寿：《三国志·魏志·二李臧文吕许典二庞阎传》）这样，才能实现“丹可磨而不可夺其色，兰可燿而不可灭其馨，玉可碎而不可改其白，金可销而不可易其刚。”（刘昼：《刘子·六质》）如果没有必要以身殒节，则宁愿退隐山林。“天有道则进，无道则隐”，隐也是保全气节的一种行动，隐可以

作到”出淤泥而不染，濯清涟而不妖”。

其二、宁可饿死，也决不吃不义之食。《礼记·檀弓下》载：“齐大饥，黔敖为食于路，以待饿者而食之。有饿者蒙袂辑屣，贸然而来。黔敖左奉食，右执饮，曰：‘嗟来食！’扬其目而视之，曰：‘予惟不食嗟来之食，以至于斯也！’从而谢焉。终不食而死。”伯夷不食周粟而饿死，也是为了保全气节。“狮子宁愿饿死在洞里，也不吃野狗剩下的唾余，”动物尚且如此，何况人呢！所以，自古以来，凡重视修养的人，都非常注重保持气节。“渴不饮盗泉水，热不息恶木阴”（陆机：《猛虎行》），“玄蝉之洁肌，不愿为蛭螂之秽饱。”（葛洪：《抱朴子·广譬》）宋代民族英雄文天祥说：“时穷乃节见，一一垂丹青。”他以自己的视死如归的行动，谱写了一曲高风亮节之歌！

气节是人品的体现。凡重人品者，无不重气节。“士无气节，则国势奄奄以就尽。”一个民族、国家，其成员如果都丧失气节，则这个民族、国家必然衰危。所以，气节不论对个人、民族或国家来说，都是至关重要的。清代陆陇其说：“作人不可有傲志，然不可无傲骨。有傲志，则起人憎厌鄙贱，窃笑腹诽；有傲骨，则凡事不卑污苟贱，人品斯正。”气节乃为人之根本准则之一。人无气节，则无异于禽兽。

但气节有大、有小；有早、有晚。大节重要，但小节也不宜忽略。尤其对一个领导者、管理者来说，一定要把大节放在头等地位，但也切不可不注意小节。因为大节与小节并无绝对的界限，小节如不注意，会影响大节。因小而失大者，在历代都不乏其人。早节与晚节的关系也同样。早节重要，而晚节更重要。因为一个人如早节很好，但晚节不佳，那就等于半途而废，不能算全节，也称不上有节之人。如早节不甚好，但晚节却甚佳，则表明这个人有所进步，虽也称不上全节，但也算得上有节之人。作为一个有修养的人，尤其一个领导者、管理者，应该既重早节，更重晚节。宋代汪莘有诗云：“铁可折，玉可碎，海可枯。不论穷达生死，直节贯殊途”。一生注重修节，

永葆高尚的气节,是每一个欲成就一番事业,作一个有益于人民、国家以及人类的人的修养之道。

(2)“箕子之贞,明不可息也”

[原文]《明夷·六五》:“箕子之明夷,利贞。”《象传》:“箕子之贞,明不可息也。”

[注释]《史记·宋世家》载:纣王暴虐,其叔父箕子多次直谏,而不被采纳,遂叹息道:“知不用而言,愚也;杀身以彰君之恶,而自说于民,吾不忍为也”。他既不愿“助纣为虐”,又不愿像比干那样犯颜而死,遂解衣披发,伪装疯颠,被纣王贬为奴隶,并囚禁起来。“箕子之明夷”,指他故意伤害自己以避祸,即自己将自己的明德伤害以守正的意思。

[原意]这一卦,上卦“坤”全是阴爻,“六五”又在最中央,是最黑暗的时刻,但“六五”却能够不失其坚贞,就如同箕子,在最暴虐黑暗的时期,依然能明辨是非,忠贞不渝,保持气节。其高风亮节,永不熄灭。

[意义]这里是强调在最黑暗的时期,保持气节之可贵。

气节既然是人品的体现,那么它必然在人的一言一行、任何时间与场合都表现出来。但最能表现人的气节的,还是危难之际。在春光明媚中,百花争艳,竞相吐芳,谁也不示弱,而一到冰雪到来之际,便可显出真伪来了,“岁寒然后知松柏之后凋也。”人世也是如此。在安定、祥和的环境中,谁都可以标榜自己有气节,只有到灾难降临、生命遇到危险之时,才可看出真假、高低。“烈火识真金,患难辨贞节”,讲得是很有道理的。

松柏之高洁,不在于春光明媚,和风细雨之时,而在于冰天雪地、风刀霜剑之际。同样,人的气节之可贵,不在于闲庭信步、莺歌燕舞之时,而在于黑云压城、血雨腥风之际。平时高谈阔论、气宇轩昂,而到危难之际,尤其当自身生命面临危险时,便临阵脱逃,叛卖变节,向邪恶势力屈服,与其同流合污,以至助纣为虐者,自古有

之，给历代的正义事业，给人民、民族、国家，造成极大的损失，酿成极大的悲剧。所以，这里赞扬箕子洁身自爱，宁愿身心受委屈、侮辱而不与昏庸残暴的纣王同流合污的高尚气节，是很有道理的，但是，我们应该看到，箕子的气节毕竟具有很大的历史的、阶级的局限性。这突出表现在他的愚忠上。他的气节是以不暴露纣王的罪行为前提的，或者说他的气节是与其对纣王的愚忠交织在一起，并受其愚忠的制约的。这可以说是古代为人臣者在气节上表现出来的通病。我们虽不应苛求于古人，但这一点毕竟不可取。

气节，在不同时代、不同阶级的人那里，是有不同的内涵和表现的。从事不正义、以至反动勾当的人们所说的“气节”，不过是反动的骨气而已。这一点必须分清。但一般地说，高尚的气节，总是与正义的、进步的事业联系在一起的，总是与人民的、民族的、全人类的利益相符合的。所以，不管什么时代、什么阶级的人们，其气节是否高尚只要看它是推动还是阻碍正义的、进步的事业就行了，看它与人民的、民族的乃至全人类的基本利益是否相一致就行了。随着时代的不断进步，随着“大同”之世的渐渐逼近，这一特点也将变得越来越突出、明显。

§ 33 进退由心

[原文]《渐·上九》：“鸿渐于陆，其羽可用为仪，吉”。《象传》：“其羽可用为仪，吉，不可乱也。”

[注释]“陆”，四通八达之通路。“仪”，装饰、仪表。

[原意]“上九”在这一卦的最上位，象征鸿雁在天空飞向远方，掉落的羽毛，可以用作典礼中的装饰。亦即，超脱于世俗之外的隐士，虽然对社会没有实际的贡献，但其孤高的节操，却足以成为世人的仪表，所以吉祥。《象传》说，这是以鸿雁的羽毛，比拟隐士的志节，不可扰乱。

[意义]这里是说，超脱于世俗之外，则可以进退由心。

用飘飞于空中的鸿毛比喻超脱于世俗的隐士，是很形象的。

“隐士”，即隐而不仕之人，是古代社会长期存在的一种社会现象。就一般而言，隐士大都重视个人修养，饱读诗书，见多识广，眼观四路，耳听八方，胸怀经纶、腹有良谋。他们或者因“天下无道”，不愿同流合污，又无意公开反抗，而离开仕途，归隐山林；或者先隐居山野，等待机会，择主而侍，“待价而沽”；或者在归隐后一见世道好转（如“明君”“英主”出现）再次步入仕途。这几种情形，几乎历代都有，“盛代无隐者”，其实，即使在“盛代”，隐者也是有的。隐士中有许多超世之才，其中许多人是杰出的政治家、军事家，如伯夷、叔齐、姜太公、范蠡、张良、诸葛亮、严子陵、刘伯温等等，至今尚家喻户晓。

对于隐士，历来褒贬不一。其实，对于这类人物，不好一概而论，只能根据其所处的具体社会历史条件，及其具体表现，来评价其是非功过和品质、修养。但就一般情形而论，隐士一般志存高远，孤芳傲世，胸有主见，刚愎自用，我行我素，甚至放荡不羁。他们往往根据自己的见识、标准，来辨别、判断是非，决定进退；认为“天有道”时，则“出山”，急流勇进；认为“天无道”时，则归隐，急流勇退。或出或隐，或进或退，皆由自己判断、决定。这就是所谓进退由心。

隐士的进退由心，表面看起来自由自在，无牵无挂，其实，并不尽然。有些人是迫不得已而为之。如范蠡，在辅佐勾践灭吴之后，就是因惧怕遭“兔死狗烹”之祸而带西施归隐，化为陶朱公的。历史上类似这样的人物不少。有些人之所以“功成隐退”，往往也多是惧怕“伴君如伴虎”，觉得宦海风波，自古无定，吉凶难卜，不如及时归隐，才可免祸。即使东汉初年的严子陵，之所以几次拒绝刘秀而隐居不仕，恐怕也有这种心理。当然，看破红尘，视功名利禄如淡水者，也是大有人在的。所以，对于隐士的进退由心，也要作具体分析。从一般情况看，它一方面的确体现了隐者看破红尘，不附炎趋势，尤其不与邪恶同流合污的高洁的品质；另一方面，它又表现出隐者把个人安危看得过重，逃避斗争的消极态度，这种态度与附炎

趋势相比，是高洁的，但与“我自横刀向天笑”的斗争精神相比，就差得多了。

“有道则进，无道则隐”是隐士的人生哲学。这种哲学比起那种附炎趋势，善于随风转舵、随波逐流的哲学来，自然要高明得多，但它毕竟是一种明哲保身的处世哲学。人世之“道”，其实都是由人参与、左右的。“有道”也好，“无道”也好，并不是天生的，也不是天定的，而是人为的。靠谁为之？“天下兴亡，匹夫有责。”当天下“无道”之时，连平民百姓都认为有责任，有义务起来“吊民伐罪”，“替天行道”，而满腹经纶的隐士却躲起来，坐在旁边观望。这能说是一种积极态度吗？这里显然含有回避矛盾，逃避斗争，以求明哲保身的成分。所以，不能把隐士的高尚品质过分夸大。当然有的隐士鉴于正义与邪恶力量对比悬殊，一时难于申张壮志，施展才干，因而暂时隐居，一旦有“英主”降临，便不负重托，挺身而出，把满腹的经纶都贡献出来，建功立业，以致鞠躬尽瘁，死而后已。这种高风亮节，又另当别论了。

§ 34 止于至善

【原文】《艮·上九》：“敦艮，吉。”《象传》：“敦艮之吉，以厚终也。”

【注释】艮卦属《周易》下经，为艮系卦。其内、外卦皆为艮为山，故称“艮为山”，图为䷳。序卦传：“物不可以终动，止之，故受之以艮，艮者止也。”“敦”，厚。“艮”，止。“厚”，忠厚；“终”，归宿。“厚终”，以忠厚为归宿。

【原意】“上九”是艮卦的最上方，亦即“止”的终极，一切都到此终止。人的操守，到了晚年容易堕落；学业在进修行将结束时，也容易荒废；事业到接近尾声时，也容易前功尽弃。所以，最后的忠厚，最为重要，也最吉祥，这样，才能以忠厚为归宿。

【意义】这里强调，人的修养应以忠厚为归宿，即应止于至善。

艮卦，本是阐释人的言论、行动应适可而止的道理的。人在作

每一件事的过程中,如何自我节制,适时、适地、适当地停止,需要高深的修养。停止应停止在行动未开始之前,才不会失当,才不会身不由己。不能适可而上,勉强追随他人,必然不会愉快。如果刚强过度,不知节制,应止不止,或止而不当,以致众叛亲离,必将心急如焚。惟有达到不为外物所动,不为贪欲所蔽的人我两忘的最高境界,言语行动才能自我节制,动静得宜。坚持到最后,止于至善,才是达到了修养的最高境界。而要止于至善,就必须在到达终点前的最后时刻,最后一段路程中,仍一如既往地正固、忠厚,持之以恒,毫不松懈。否则,稍一松懈,便功亏一篑。

这里提出了一个人生修养境界的问题。当然,人们对于“至善”的理解,是不完全一致的。但对于如弗·培根所说“我认为善的定义就是有利于人类”这种见解,不会有什么分歧意见。不管人们在具体内容上有多大不同,但从形式上讲,“至善”无非是指“善”达到“最高”、“最完美”的境界。“善不积不足以成名,”一个人的修养达到至善,没有平时乃至一生的艰苦的磨炼、修养,是不可能实现的。“君子不谓小善不足也而舍之,小善积而为大善;不为小不善为无伤也而为之,小不善积而为大不善。是故积羽沉舟,群轻折轴,故君子禁于微。”(《淮南子·缪称训》)只有在细小的问题上都非常注重修养自己,才有可能止于至善。也就是说,谁也不可能一朝一夕就能修成圣贤,必须靠天天、月月,年年的勤修苦练。但许多事实告诉人们,往往到了最后的时刻,有的人由于种种原因而放松了修养,甚至堕落,结果功败垂成,成为终身遗憾。所以,最后的坚持,最后的“冲刺”是十分要紧的。“兰生幽谷,不为莫服而不芳;舟在江海,不为莫乘而不浮;君子行义,不为莫知而止休。”(《淮南子·说山训》)就是说,兰花开在深谷中,并不因为没人佩带它就不吐出芳香;船在江海里,并不因为没人乘坐就沉没;君子行正义,并不因为没人知道就停止工作。人们的修养也应如此,不应该因为人们不知道、不承认或不服气就松懈,就停顿,而应该始终如一、坚持不懈地

修养下去,直到生命的最后一息。这样,才能止于至善。只有达到这样的境界,才称得上有修养的人、品格高尚的人。

四、观 察 篇

观察,这里指察看、调查、视察。观察是人们,尤其领导者、管理者捕捉信息、了解情况、明辨真伪是非,以做出正确的判断、决策的前提、基础。因此,它对于人们,尤其领导者、管理者和一切身肩重任的人来说,是一种基本功。人们在对人处事的过程中,往往会说错话、办错事,其原因固然是多方面的,而其中一个重要原因则是不了解情况,或情况了解得不准确,不全面。而领导者、管理者也往往发生判断不准确、决策失误一类的事,其中一个重要原因也是由于不了解情况或情况了解得不准确、不全面。而要纠正这类错误,除了通过切实而认真地观察,把真情实况摸清楚之外,没有别的途径、办法。人们常说“情况明、决心大、方法对”,这无疑是对实践经验的总结、概括,是真理。但在这当中,哪个更主要呢?是“情况明”。“情况明”是基础,是前提;倘情况不明,那决心再大,也不过是盲目的,方法再“对”,也不可能行得通,况且在“情况不明”的条件下,“方法对”是很难作到的。

正因为观察在人们,尤其领导者、管理者和一切身肩重任的人的社会实践中特别重要,所以它自古以来就受到人们的重视。在《周易》中,我们可清楚地看到这一点。

§ 1 观察为领导者之职责

(1)“天之道也”

[原文]《临·彖传》:“临,刚浸而长。说而顺,刚中而应,大亨以正,天之道也。”

[注释]“浸”,渐。“说”,即悦。

[原意]临卦之最下两爻为阳爻，为刚；其上四爻皆为阴爻，为柔。然而临之爻象是“刚浸而长”，即阳渐渐生长，象征君子之道渐长。其次，临之下卦为兑，上卦为坤。兑，悦（说）也；坤，顺也，因而临之卦象是“说而顺”，表示人的态度和悦而行事又顺。再次，临卦之“九二”为阳爻，为刚，居下卦之中位。“六五”为阴爻，为柔，居上卦之中位。两同位爻，“六五”之柔应“九二”之刚，是为“刚中而应”，象征君子有中正之德，而民众以中正之德应和之。最后，君子以享美而中正的品德深入民众（视察、关怀、领导、监督），体现了天的法则。

总之，临卦象征君子之道渐长，态度和悦而行事顺，在君位有中正之德而又与臣民相应和。在这种境况中，君子又深入民众，视察、关怀、领导、监督，是与天的法则相一致的。

[意义]临，有领导、监督、视察、关怀之意，我们这里着重在视察、关怀的意义上来阐述之。

这里所强调的是，君子，即统治者、领导者，深入民众，视察关怀，是天经地义，即合乎规律的事情。

统治者、领导者的职能是多方面的，决策、用人、组织、协调、指挥，等等。但这些职能要行使、发挥得好，得首先把有关的情况弄清楚。虽然通过间接的奏言、奏折、汇报等，可以了解情况，但要掌握第一手材料，就非要通过视察、调查不可。

统治者、领导者在视察、调查的过程中，不仅可发现、了解真情实况，掌握第一手材料，而且可以及时解决民众存在的一些急难问题，缓和、解决一些矛盾，密切一下同民众的关系。临卦把这看成天经地义、合乎规律的事情，显然是很有意义的。

其一、“传闻不如亲见，视影不如察形”。（《后汉书·马援列传》）“耳妄听则惑”（《淮南子·主术训》），再精明、勤勉的君王、领导者，如果只局限于听奏报（或汇报）、阅奏章（或汇报材料）的话，那就难免受蒙蔽，作出错误的决断，以至招致失败或危险。古今许多误民

误国之事，就是错在这个方面。下面的汇报或奏报，并不是说都不可靠，也有符合实际的，正因如此，某些建立在汇报或奏报上的决断或决策，才是正确的。但是下面的汇报或奏报往往有水分，不太符合客观实际，甚至根本不符合客观实际。失之于以偏概全者有之；失之于以主观代替客观者有之；甚至失之于有意歪曲客观实际者也有之。这主要是因为，人们在观察问题时，总要自觉或不自觉地受已经习惯了的立场（或角度）、观点和方法的影响，受当时的心态、情绪等的左右，尤其会受到自己的某种动机、需要的制约。就是说，在无意中，人们容易犯主观性、片面性、僵化性的毛病；在有意中，人们容易犯歪曲事实，夸大其辞等毛病。由于这些原因，就使得汇报或奏报往往不符合实际，甚至根本不符合实际。既然如此，那么仅仅依据这样的汇报或奏报来决断、决策，当然也就容易失误了。古往今来，这样的失误，以至惨败的悲剧，留下的教训，实在太多了！而要避免这样的悲剧，就只有除了听、看间接的奏报或汇报外，还要亲自深入下去，去视察、调查，掌握第一手材料，尤其在重大问题上，在重大的、涉及全局性、长远性的决策之前，更要这样做。本卦把亲临视察看作天经地义，合乎规律的事情，是非常深刻的。何谓天经地义？就是责无旁贷、理所应当。深入民众视察，调查，是领导本职工作范围内的事，是其完成本职工作所必须履行的使命，而决非可做可不做的，因而对于领导者说来，就是天经地义的了。

其二，这个道理，已经是为古今中外无数事实和实践反复证明了真理。当领导者，包括古代的帝王将相等，按照这个道理行事时，就容易作出比较符合实际的、切实可行的决策，就容易取得成功。相反，当他们不懂得这个道理，或虽懂得、但实际上却不照此去作时则必然在决策时发生失误，导致失败。只要翻阅一下中外史册或环顾一下现实，我们就很容易看到这两方面的情形。古代被传为佳话的所谓“微服私访”，就是在当时等级森严的社会条件下，一些

开明的帝王将相所采取的一种特殊的视察、调查形式。它虽然带有神秘的色彩(因而很容易被神化,富有传奇性),但毕竟有进步意义,达到了既不暴露身份、避免各种不安全事件的发生,又体察下情弄明真相的目的,因而对问题的解决、正确的决策,能起一定推动作用。也正因如此,这种形式受到历代开明的帝王将相的重视。即使在现代,在某些条件下,仍具有可行性和积极作用。可以这样说,只要在社会上还存在特权、等级,还存在相对固定的“官”与“民”的区分,这种“微服私访”的形式就有积极意义。一些看起来似乎云遮雾罩,无法弄清的问题,其实只要“微服私访”一下,很快就会水落石出的。当然,“微服私访”毕竟是专制时代、等级制的产物,随着专制制度的被铲除,这种现象也必然消亡。而在专制制度和等级制(这种等级制既包括经济上的,又包括政治上的)彻底消灭(所谓彻底消灭,就是说,不仅原来意义上的消灭,而且变相意义上的也消灭;所谓变相意义上的就是指形式上的专制制度和等级制消灭后,而实质上依然存在的某些类同的东西)之前,“微服私访”始终是必要的,有积极意义的。当社会客观上需要这种形式的视察、调查,而不采用的话,那许多疑难问题便难于妥善解决,硬要解决的话,就难免发生偏差、失误。有些冤、假、错案的产生,就与此有关。所以,“微服私访”,虽属迫不得已而为之,但当客观上存在这种逼迫之势时,就得为之。这是明智的办法;否则,硬把其斥为“封建社会的东西”而拒绝采用,倒是愚蠢的。

其三、领导者深入民众视察、调查的过程,其实就是发现、解决问题的过程,同时也是关心民众、密切(或缓和)上下关系(或矛盾)的过程,也是调动民众的积极性的过程。可以说,一举多得。而这些,都是任何一个领导者应该做的事情。只是在古代,由于受历史的和阶级的局限性、领导者,统治者不可能真正、完全地这样做而已。能否这样做,能在多大程度上这样做,这是衡量社会进步的一大标志;而在既定的社会条件下,则是衡量一个领导者素养的重

要标志。为什么在同样的社会背景下,担任同样的职务,有的人可以做到,而且做得很好,而有的人则做得不好,甚至根本做不到呢?这就是个人素养的问题了。

(2) 视察有明确目的

[原文]《临·象传》:“泽上有地,临,君子以教思无穷,容保民无疆。”

[注释]对“教思”历来解释差异很大:有的释“教”为“交”,如《广韵》:“教,交也”;“思”为“思念”、“关心”。有的释“教思”为教化思考。我们认为前解较妥,“教”为“交”,即上与下交往、交流,这当然只有当在上者下临视察、调查的过程中才能作到。

[原意]上卦“坤”是地,下卦“兑”是泽,地在泽的上面,居高临下。君子应效法这一精神,亲临民众当中视察,同民众广泛交往、交流。关心民众,无止无休,容纳保护民众没有止境。

[意义]这里有这样几层意思:

其一,君子即统治者、领导者,深入民众视察,交往、交流、关怀,所效法的是地在泽上,地与泽相交相亲的精神;这与上面所阐述的,把君子深入下层视察看作“天的法则”的思想,是一致的。

其二,君子深入民众视察,关心民众,与民交往、交流,应该是无止无境、坚持不懈的;

其三、君子这样做,目的是为了容纳、保护人民,这也应该是无限的。

显然,这里既强调了一种符合“天的法则”(用地与泽的关系来比喻也是旨在说明“天的法则”)的精神,又强调了对待这一精神的应有态度,还阐明了坚持这一精神的目的。显然,这里把“什么是”、“为什么”、“怎么样”三个相互联系的问题,都作出了明确的回答。

这就是说,一个统治者、领导者,必须深入民众,视察、交往、交流、关心,这是天经地义的,就像地在泽上,地与泽相邻相亲一样。否则,那就是违背“天的法则”,即违背规律了。同时,统治者、领导

者在这样作时,不应该是时冷时热、时断时续的,而应该是持之以恒、坚持不懈的;不应该是毫无目的的,而应该是目的明确,即为了容纳保护民众,使民众能安居乐业、休养生息。

对于古代统治者提出的关心民众,尤其是容纳、保护民众这一思想,有的人可能不理解,或者以为这不过是骗人的鬼话。提出这样的质疑不无道理:因为按一般逻辑,统治者(尤其剥削者)怎么能“容纳、保护”民众(尤其被剥削者)呢?更何况说的是“无穷”的呢?但是仔细推究一下就不难明白:统治者和被统治者、领导者与民众,是矛盾的双方,两者是对立的统一,即既有对立一面,又有统一的一面。双方离开哪一方也不行,也存在不下去。所以,即使在剥削制度下,处于统治地位的剥削者,也必须起码让处于被统治地位的被剥削者,能活下去,并能延续其后代,其地位才能保住、延续。这样,即使最暴戾的君王,也要在最起码的意义上容纳保护民众,即他的臣民,就不足为怪了。如果他实在连最起码的容纳保护也作不到时,那就会逼得民众造反,把他推翻,他自己的地位也就保不住了。这就是为什么连最残忍、暴虐的统治者,包括外来侵略者,也都必须在最起码的意义上容纳保护民众、包括被奴役者的原因。不是为了别的,仅仅为了他自己统治的需要,他也要这样做的。当然,至于做得怎么样,那就不能一概而论了。比较开明的统治者,做得好一些,比较昏庸的统治者则做得差。当然,在统治者与被统治者利益根本对立的剥削制度下,统治者对被统治者的容纳、保护不可能是“无穷的”;从这个意义上说,这方面的宣传具有欺骗性。但是,这种宣传确实也体现着中国古代“以民为本”的重要思想,因而又不能简单地因其具有一定的欺骗性而否定其具有的进步因素。

(3)“观民设教”

[原文]《观·象传》:“风行地上,观;先王以省方,观民设教。”

[注释]“省”,即视察;“方”指地域。

[原意]观卦的上卦“巽”为风,下卦“坤”是地;风在地面上吹,

遍及万物。古时圣明的君王效法这一精神，视察各方，观察民情风俗，分别设立适宜的教化。

[意义]这里包涵以下意思：

其一、贤明的君王视察各地，所效法的是风在地上吹拂万物的精神，即所体现的仍是“天的法则”，即规律；

其二、君王视察各地的目的是为了观察民情风俗，以便设立适宜的教化，就是说观察不是无目的地漫游，而是为了尽自己的职责。这与上面提到的临卦的有关思想，显然是一致的。

联系上面提到的“以教思无穷”、“容保民无疆”，我们会看到，《周易》作者认为在上者深入在下者之中视察的目的，不仅在于“容保民无疆”，而且在于“观民设教”。这里包含这样一个十分深刻的思想：即要想容民保民，必须对民进行教化（关于这方面的具体内容，我们将在教育篇中专门论及），否则，是达不到目的的。就是说，观察的目的，不仅在于与民众交往、交流，关心、体察民情、民俗，而且在于针对发现的问题，随时对民众进行教化，以最大限度地容纳、保护民众。

§2 观察不分亲疏远近

[原文]《临·初九》：“咸临，贞吉”。《象传》：“咸临，贞吉。志行也”。

[注释]对于“咸”，历来多解作“感”，而《说文》则释为“皆也，悉也。”我们认为两种说法皆有道理，但鉴于“初九”和“九二”都有“咸临”一词，为避免重复，本爻宜解作“皆”、“悉”。

[原意]初爻为阳，阳居阳位，位正。在上者在观察、视察或调查时，不分远近亲疏，定然吉祥。所以说，这是君子的志向的落实。

[意义]这里阐述了领导者观察的一个基本原则。

观察既然是天经地义的事情，既然对领导者胜任其职具有重要的作用，那么，在观察中，就必须遵循一些基本原则，其中之一便是一视同仁、不分远近亲疏。

人是社会关系的总和。每个人作为社会关系之网上的一个纽带,不免拥有纵横交错的社会关系。在这些社会关系中,本来存在着亲疏远近的区别,比如血缘关系同非血缘关系,亲朋关系同非亲朋关系等等。这些差别是客观存在的,有些是既定的,不以个人意志为转移的。正因如此,这些关系总要给人以不同的影响,使人们在观察、处理问题时,自觉或不自觉地受它们的干扰、左右。领导者所面对的是广大群众、整个社会,因而在观察问题时,只有摆脱亲疏远近关系的束缚,排除近、亲关系的干扰,才能比较及时、客观、全面地了解实情、发现问题,从而作出正确的决断、决策。否则,若在观察时分亲疏、论远近,那就不可能及时、客观、全面地了解情况,发现问题,从而也就不可能做出正确的决断、决策。这样的教训可以说充满中外史册。人们尽管很注意总结这方面的教训,但仍然一而再、再而三地重蹈其复辙,这是为什么呢?

其根本原因就在于人们总是生活在既定的社会关系之中,客观上存在的亲疏远近必然给人以一定的,一般来说比较强大的影响,并总在观察问题的立场、观点和方法上表现出来,因而人们要是不注意的话,就很容易为亲疏远近关系所干扰、左右。而为了防止这种倾向发生,除了加强自我修养,进行自我克制之外,别无他法。从古至今,许多圣贤人杰之所以都强调自我修养,自我节制,强调摆脱亲、近关系的束缚、干扰、影响,而倡导不分亲疏远近地观察、视察、调查,发现并解决问题,原因就在这里。

历史和现实都一再表明,能否以及在多大程度上摆脱亲疏远近关系的干扰、影响,是能否进行客观而全面的观察的关键,也是一个人,尤其领导者具有多高的修养的标志。一个领导者的修养越高,就越能不分亲疏远近地进行观察、视察、调查,就越能及时而正确地了解、发现真情实况,并加以及时而妥善的解决。

§3 观察要注重感化

[原文]《临·九二》:“九二,咸临,吉,无不利。”《象传》:“咸临,

吉，无不利，未顺命也。”

[注释]“咸”，在这里解作“感”较妥，有的书上直接写作“感临”。“感”，即指感化。有的人把“咸”看作“威”的误笔，似欠妥。对于“未顺命”，历来认为“难解”，连宋代朱子都说“未详”。正因如此，解者也众说不一；有的认为“未”字是衍文，以“顺命”释之；有的把命看作“命令”；有的则把“命”看作“命运”等。笔者认为，把“命”看作“命运”较妥。

[原意]临卦之第二爻，阳爻阴位。位于下卦中位，与“六五”阴阳相应，因此，爻辞占断与“初九”相同。所以说，在观察、视察、调查中感化他人，吉祥而无不利，是因为未顺从命运（意思是说，“九二”阳爻阴位不正，且靠近上面的四个阴爻。）

[意义]“九二”阳居阴位，位不正，又靠近四个阴爻，所以“命运”不好。但“九二”并未顺从之，相反，却通过感化，来达到目的。这里含有深刻的寓意。

领导者在观察、视察、调查中，会遇到一些困难、障碍，比如会遇到一些人的反感、反对。这都是客观存在的，可以说是一种“命运”。如何对待这种“命运”，就是一个非常现实的问题了。若顺从之，即在困难、障碍面前望而却步，知难而退，甚至妥协、迁就而改变初衷，那就不可能达到既定目的，不能胜任其职。相反，如不顺从之，知难而进，义无反顾地向着既定的目标前进，即使面对反感、反对自己的人，也以自己的高风亮节和模范思想作风感化他们。那样会得到吉祥，而没有什么不利。

这里强调了两点：一是要注重“感化”的作用；二是不要顺从“命运”。

所谓“感化”，即指用行动影响或善意劝导，使人的思想、行为渐渐向好的方面转化。感化的基础、起作用的机制在于思想感情上的沟通、共鸣。一些群众对领导者反感、反对，根本原因在于思想感情上的隔阂；而在彼此有隔阂的状况下，领导者是很难了解到真情

实况的。要消除彼此在思想感情上的隔阂，就非通过“感化”的方式不可。因为人们在思想感情上的隔阂，归根到底是个感情流向问题，而“感化”的作用就在于它能通过调整、改变人的内心深处的感情流向，从而达到沟通思想感情消除隔阂的目的所以，“感临”是一种很有意义的观察、视察或调查形式。在现代领导和管理的实践中，越来越具有突出的地位和作用。因此，能不能和善不善于运用感化的方式进行观察、视察或调查，是衡量一个领导者、管理者所具有的素养的重要标志，是衡量一个领导者、管理者所掌握的现代领导管理艺术的重要标志。

而“命运”，也并非指冥冥中操纵、左右一切的东西，而指在一定客观条件下的态势、趋向。在客观条件既定不变的情况下，要改变其态势、趋向，固然不可能。但人并不是无能为力的，是具有能动作用的，可以通过改变既定的条件来改变其态势、趋向。这里讲的“感化”作用，就是在这个意义上说的，能不能和善不善于运用包括感化在内的观察、视察、调查方式，来向“命运”挑战，改变与自己的奋斗目标相悖的“命运”，也是衡量一个领导者、管理者所具有的素养和水平的重要标志。

§4 观察忌甜言蜜语

[原文]《临·六三》：“甘临，无攸利，既忧之，无咎。”《象传》：“甘临，位不当也。既忧之，咎不长也。”

[注释]《说文》：“甘，美也。从口含一。”甘临，指用甜言蜜语下去观察、视察或调查等。“忧之”，意思是虑及、醒悟到。

[原意]“六三”在下卦的最上方，处于居高临下的地位。然而，“六三”阴爻柔弱，不中不正；又是下卦“兑”的主体。而“兑”有悦的含意。因而“六三”是以甜言蜜语为饵，下去观察，当然不吉利。不过，如果“六三”顾虑到这一点，醒悟到自己这种态度的危险性，因而戒慎，就可避免灾害发生。所以说，用甜言蜜语去观察，是位置不当之缘故。但如醒悟，灾害是不会长久的。

[意义]这里显然强调了这样两点：一是用甜言蜜语去观察、视察、调查等，是不吉利的；二是如及时醒悟到这一点，灾害不会长久。

其一，在观察、视察、调查中，用甜言蜜语待人，是不吉利的。领导者、管理者下到群众中去，本为了解情况，解决问题，尤其是那些困扰群众的问题。如果不是真心实意脚踏实地地解决问题，而是用甜言蜜语来讨好群众，笼络人心，随意点头，到处许愿，那么，纵然群众一时上当，但由于真正的困难、问题得不到解决，时间一长，便自然引起群众的不满，这样，如果原来与群众的关系尚好，那就会因此而开始疏远自己与群众的关系，这当然是不吉利的；如果原来与群众的关系就紧张，那就会因此而使彼此之间的关系变得更紧张了。这当然也是不吉利的。领导者、管理者下去的目的本来是为了发现问题、解决矛盾，但用甜言蜜语作诱饵来讨好群众，其结果不但发现、解决不了矛盾，反而会加深矛盾，扩大矛盾。这是古今中外许多领导者、管理者常犯的毛病。历史和现实都一再表明，越是与群众关系紧张，越是无能的领导者、管理者，就越容易犯这类毛病。因为这类领导者、管理者，惧怕群众，而越惧怕群众就越想用甜言蜜语来搪塞，为自己解围，来讨好群众；他们急于求成但又缺乏朝气、干劲和方法，而越是这样就越想通过甜言蜜语来达到目的。而群众在这种情况下，也往往不说真心话，而专捡好听的，甚至编造一些情况来满足领导者、管理者的要求。这样，当然会事与愿违，适得其反，不可能有好的结果。所以，用甜言蜜语下去观察、视察或调查，无论对领导者、管理者还是群众，都是没有益处，即不吉利的。本卦本爻辞指出这一点，揭示了一个真理，是很有意义的。

其二，如及时醒悟到这点，并加以纠正，灾害就会长久。这是不言而喻的道理。既然用甜言蜜语去观察、视察、调查，达不到应有的目的，是不吉利的，那么，及时醒悟到这一点，并改变、放弃这种做法，灾害自然就不会长久了。常言说：“亡羊补牢，犹未晚也”。聪明

的领导者、管理者，知错必改，因而使错误导致的灾害能及时停止，不会长久；而愚蠢的领导者、管理者则执迷不悟，知错不改，因而一错再错，使错误导致的灾害连续不断。

§5 观察要身体力行

[原文]《临·六四》：“至临，无咎”。《象传》：“至临，无咎，位当也。”

[注释]对“至”的解释历来分歧很大：有的解作“亲”；有的解作“极”、最；也有的解作“飞快”等。我们认为解作“亲”较妥。“至临”，即“亲临”。

[原意]临卦第四爻，阴爻阴位，位正，且与“初九”阴阳相应。所以在上者亲自观察、视察、调查，并处理问题，没有灾害。

[意义]这里所强调的是亲自观察、视察、调查的必要性和重要性。

观察、视察或调查，既然是一个人获得情报、信息，了解情况的必要和重要的手段，是领导者、管理者的重要职能，那么，人们尤其领导者、管理者就应身体力行，尽力亲自深入实地、现场或群众之中，进行观察、视察或调查，以取得第一手材料。这对于工作，不论是科研工作、一般工作或领导工作，都是十分重要的。当然，一个人，尤其一个任务繁重的工作者、身居要职的领导者和管理者，不可能做到事必躬亲，在每一件事上都亲自过问，亲自观察、视察、调查，许多情况、材料要通过间接的渠道、手段得来。这也是必要的。越是任务繁重的工作者，越是职务高的领导者、管理者，就越要通过间接渠道、手段来了解情况、掌握信息。但是，这只是问题的一面。问题还有另一面。那就是：人们的任务越繁重，职务越高，其判断、决策等对于任务的完成、职权的行使就越发显得至关重要；稍有失误，便会影响全局。因此，越是任务繁重的工作者，越是职务高的领导者、管理者，就越需要尽量多地了解、掌握第一手情况和材料，这对于减少、避免判断与决策等方面的重大失误，十分必要和

重要。古往今来,许多成大事者,每临大事,都必亲自过问,尽力了解,掌握第一手情况、材料,然后才决断,道理就在这里。这是他们成功的一个诀窍。而一些糊涂人,昏庸的领导者、管理者则不懂或忽视这个道理,尤其一到忙时,一遇急难事,更忽视或“顾不得”这样做,完全靠间接来的情况和材料判断、决策,因而做出许多蠢事来,导致许多不应有的错误和损失。这方面的教训是很多的。古今一些领导者、管理者,其失误、失败往往并不在于其缺乏智谋、决策能力,而在于其智谋、决策建立在不完全真实、甚至根本不真实的情报与、材料之上。而造成这种状况的一个原因就在于没有亲自去观察、调查等。所以,有经验的领导者、管理者,都很注意这样一点:越是繁忙、紧张之时,就越想法亲自深入实地或群众当中,搞些调查研究,把真情实况摸清,然后再判断与决策。这样,才能做到忙而不乱,作出正确的判断、决策,减少、避免失误与失败。

§6 观察要开动脑筋

[原文]《临·六五》:“知临,大君之宜,吉”。《象传》:“大君之宜,行中之谓也。”

[注释]“知”即“智”,智慧。“大君,”伟大之君。“宜”,适宜,得当。

[原意]“六五”为阴,阴居阳位,位不正。但五爻又处于至尊的君位,与下方的“九二”刚爻,阴阳相应,象征运用聪明才智下去观察、视察调查等,这是伟大的君王应该采取的态度,因而吉祥。所以,《象传》说,伟大的君王采取适宜的态度,即运用聪明才智去观察、视察、调查,可以称得上行为中正。

[意义]这里强调的是,伟大的君王,运用聪明才智去观察、视察、调查是适宜的态度,中正的行为。就是说,一个担负重任的领导者、管理者,在观察、视察、调查中,必须运用聪明才智,即开动脑筋,才是适宜的。

上文提到,人们,尤其领导者与管理者进行观察、视察、调查的

目的在于发现问题、了解情况、掌握信息。是不是凡是从事观察、视察、调查的人，都能达到这个目的呢？不一定。有的人，特别是一些领导者、管理者，尽管懂得观察的必要性和重要性，尽管也经常从事观察、视察、调查活动，但由于不爱动脑筋，往往只是在事物的表面现象或枝节问题上徘徊，沾沾自喜于一孔之见和一得之功，甚至为一些假象所迷惑，因而不可能了解、掌握到真实的、全面的、充分的情况和信息。相反，只有那些原意并善于动脑筋的人，领导者、管理者，在观察、视察和调查中，充分地运用自己的聪明才智，由浅入深，由表及里，去粗取精，去伪存真，才能了解、掌握到真实的、全面的、足够的情况和信息。历史和现实都一再表明，对于观察什么？要达到什么样的目的？怎样观察？怎样解决观察中随时随地出现的问题？怎样顺利地卓有成效地达到预定的目的？这一系列问题，都要求观察者运用聪明才智，依靠开动脑筋来及时、不断地加以解决。所以，不管是谁，要是在观察、视察、调查中，不爱动脑筋，不善动脑筋，不充分发挥自己的聪明才智的话，是很难达到目的的。实践和事实反复地向人们展示出：人们，尤其领导者、管理者需要了解的情况、掌握的信息越多，就越需要在观察中开动脑筋，运用智慧；人们在观察中越是愿意、善于开动脑筋，就越能真实、全面、充分地了解情况、掌握信息。而一个人，尤其一个领导者、管理者所了解的情况、掌握的信息越真实、全面、充分，就越有助于作出正确的判断、决策，越胜任自己的工作。

§7 观察要敦厚至诚

[原文]《临·上六》：“敦临，吉，无咎。”《象传》：“敦临之吉，志在内也”。

[注释]“敦”，即敦厚至诚。

[原意]上爻为阴，阴居阴位，位正。以敦厚至诚的态度去观察、视察、调查，吉利而无害。能以敦厚至诚的态度去观察、视察、调查，是由于内心纯正。

[意义]这里强调人们在观察、视察、调查时,要敦厚至诚,要内心纯正。显然,它包含了两个方面:一是态度,二是动机。

其一、观察要态度敦厚至诚,一个人,尤其一个领导者、管理者下去观察、视察或调查,要接触群众;接触的面越广,程度越深,对观察、视察或调查就越有利。但是,群众并不是只要你一接触,一打招呼,就什么话都向你说的。由于平时接触不多,关系生疏,甚至紧张,或有种种顾虑等等原因,群众往往不愿讲话,尤其不轻易讲真心话。在这种状况下,自己如态度傲慢失礼,缺乏诚意,那群众就更不买帐、说真心话了。如有的领导者以官老爷自居,一到下面,便以“救世主”的面目出现,趾高气扬,摆着架子、打着官腔同群众讲话,群众当然会敬而远之,或假言应付;你越逼着人们讲话,人们就越不说真心话。这样的事例,古今中外不胜枚举。而只有放下架子,以普通人的面目出现(古代的微服私访,实由于此),敦厚待人,与群众坦诚相处,(欲让对方交心,先向对方掏心)先求得群众的理解、信任,使他们认识到自己在真心实意地为他们排忧解难、谋利益,然后,才能指望他们向自己倾吐肺腑之言。越是身居高位、平时与群众接触机会不多的领导者,就更要注意这一点。

其二、观察要动机纯正。观察、视察、调查,是了解情况,掌握信息,发现并解决问题的基本方法、手段。因此,了解情况,掌握信息,发现并解决问题,应是观察、视察、调查者的应有目的、动机。这一目的、动机体现在领导者、管理者身上,那就是:领导者、管理者下去观察视察或调查。只是为了了解情况,发现问题,为群众排忧解难、谋利益。只有这样的动机,才是纯正的。倘若不是这样,而是怀着个人目的,以下去“观察”、“视察”、“调查”为名,而沽名钓誉,做做样子,让群众说好,给自己脸上贴金;或者观光游玩、消闲解闷;或者借机勒索,“招财进宝”;甚至为此而不惜兴师动众、劳民伤财等等,那就必然受到群众的抵制、厌恶、唾骂。这种情形,古往今来,屡见不鲜。古之某些帝王,今之某些领导者,为什么一下去观察、巡

视,不但不为群众所欢迎,反而遭到指责、唾骂,盖为此也。

§ 8 观察切忌幼稚

[原文]《观·初六》：“童观，小人无咎，君子吝。”《象传》：“初六童观，小人道也。”

[注释]“童观”，指幼稚地观察；“小人”，这里指一般人；“君子”，君王，指领导者。

[原意]“初六”阴爻柔弱，在最下位，因此对“九五”观察呈幼稚之象。幼稚地观察，对一般人（常人）来说，无什么灾害，但对于君子来说，则就有害了。所以，《象传》说，幼稚地观察，是小人的行为（作法）。

[意义]这里揭示了这样一个深刻的道理，观察切忌幼稚。

本文用“童观”来比喻幼稚地观察，是很形象、逼真的。儿童天真无邪，总是抱着单纯、好奇的目光观察事物。由于缺乏理性，又缺乏知识，更不懂得什么科学的立场、观点、方法，所以在观察的过程中，往往只能认识事物的表面的、零散的、一时的现象，而认识不了事物的本质，很容易为假象所迷惑、蒙蔽。对于他们来说，真正地是“跟着感觉走”，而且认认真真、一心一意，以至误入迷宫或死胡同，尚不知不觉呢！这样的观察，在常人那里，在日常生活中，也许不至于造成什么灾害，但对于领导者、管理者和从事某项大的事业的人们来说，则就不一样了，就会招致不堪设想的后果。因为一个领导者、管理者，或一个从事某项事业的人，其观察是为了了解情况，掌握信息，发现并解决实际存在的、尤其是关系到事业成败的一些急难问题，所以，要是幼稚地观察，“跟着感觉走”的话，就无论如何也达不到这样的目的，不但达不到目的，反而会陷入被动、误入歧途，导致半途而废，甚至一败涂地。所以，幼稚地观察，对于一切从事某项事业的人来说，尤其对于身肩重任的每一个领导者、管理者来说，是一大忌。

这是早已被古往今来的无数实践和事实证明了真理。幼稚

地观察，并不只是儿童才犯的毛病，成年人在观察时，也会自觉或不自觉地犯这类毛病。一些人，不论古代的帝王将相还是当今的领导者、管理者，为什么在观察、视察、调查中，往往被表面现象所蒙蔽，甚至为假象所迷惑，其中一个重要的原因，就是观察时太幼稚了。

所以，怎样在观察、视察、调查中，力戒幼稚，是个很重要、很现实的问题。要在观察、视察、调查中克服幼稚的毛病，就得运用理智，学习、掌握必要的知识和本领，尤其要学习、掌握为一切观察、视察和调查所必需的科学的立场、观点和方法。

这就是说，观察、视察和调查，虽然看起来只是“走一走”，“看一看”，但对于从事领导、管理，或从事其他事业的人来说，他们的“走一走”、“看一看”，与常人的“走一走”、“看一看”是不一样的。常人的“走一走”、“看一看”，往往没有什么目的，或只是为了散散步、散散心，“赏心悦目”而已，所以，在“走一走”、“看一看”时，往往悠闲自得、漫不经心。而对于领导者、管理者，或从事其他事业例如科学研究工作的人来说，则就不同了。其“走一走”、“看一看”，是有着明确的目的的，因而就不能那么“自由自在”，漫不经心，而非要花气力、费脑筋，即充分地发挥自己的聪明才智不可。

§9 观察不可偏狭

[原文]《观·六二》：“窥观，利女贞。”《象传》：“窥观女贞，亦可丑也。”

[注释]《说文》：“窥(音恢)，闪也。谓倾头门中视也”，即由门缝偷着看之意。“利女贞”，对女子来说是正常举动。胡炳文指出：“初为阳，故为童。二为阴，故为女。‘童观’，是茫然无所见，小人日用而不知者也。‘窥观’，是所见者小，而不见全体也。占曰‘利女贞’，则非丈夫之所为可也。”这一说法颇有道理。

[原意]从门缝里偷着看，对于女子来说是正常的举动(古代女子足不出户，为各种清规戒律所限，只能如此)，而对于男子汉来

说,就太丑陋了。

[意义]这里告诉人们:观察要光明正大,观察不可偏狭。

为什么把从门缝里偷偷地看,视为对女子来说是正常的举动,而对男子汉来说,则是丑陋的行为呢?这里反映了古代礼教对女子的束缚和男尊女卑的社会现实。古时,未出嫁的女子大门不能出,二门不得近,只能守在闺房的小天地里活动,因而对于她们来说,从门缝里偷着观察外部世界,就是正常、且有一定收获的举动了。许多大家闺秀往往靠这一招来了解社会、认识事物。但从门缝里偷偷地观察,毕竟所见者有限,类同于坐井观天,不可能观察到事物的全貌、本质,必然失之于偏狭,这对于在广阔的社会天地里活动的男子汉来说,当然就不适用了。男子汉担负着齐家兴业、治国安邦的重担,理应以社会为舞台,其视野当然要尽力开阔、远大,所以要是像女子那样从门缝里观察,就太失身份,不光明正大了。

观察必须光明正大。对于领导者、管理者和从事其他事业的人来说,观察是工作的需要,是分内的事,因此没有必要遮遮掩掩、偷偷摸摸,而应该光明正大地进行。当然,在特殊情况下,比如一些重大而机密情况的调查,可以秘密地进行,也可以微服私访。微服私访和秘密调查也是光明正大的行为,同本爻所说的从门缝里偷着看不是一回事。但在一般情况下,观察要公开地、名正言顺地进行。这样,才有利于达到客观、全面、准确、深刻。

、观察要切忌偏狭。偏狭,就是不正、片面、狭隘。观察若失之于偏狭,便不能客观地、全面地、发展地反映事物的本来面目,用这样的观察所得出的结论来指导工作,肯定会导致失误、失败。所以,对于任何一个观察者来说,防止偏狭,是个很重要的问题。当然,观察上的偏狭,不单单是由于‘窥观’所造成的,还有其他许多方面的原因,如直线性、简单化、死板和僵化、想像和臆测等等,都会导致偏狭。所以在理解“窥观”的局限性时,我们不应拘泥于从门缝里看这一点,而应举一反三,把造成同样结果的其他原因都联系起来。比

如,人们的认识归根到底是对客观事物的反映,而由于客观事物本身的繁杂性、多样性,这种反映也必然是曲折的,如果人们硬把它拉直了,即犯了直线性的毛病,就会导致偏狭;客观事物本来是一个系统、整体,如果在观察时犯简单化、片面性的毛病,只见树木、不见森林,那也就会导致偏狭;客观事物本来处于不停地运动、变化、发展之中,在观察时如犯了死板、僵化的毛病,把某一事物看“定”了、看“死”了,那也就会导致偏狭;此外,在观察中如害怕费气力、用脑筋,而用想象、臆测来代替观察,来描绘现实等等,也都会导致偏狭。可见,偏狭是在观察的过程中,稍不留神就会犯的毛病,应引起人们,尤其领导者、管理者们的足够重视。

§10 自我观察

(1) 观察自己的进退之道

[原文]《观·六三》：“观我生，进退。”《象传》：“观我生，进退；未失道也。”

[注释]“我生”，指自己的生存途径。《说文》：“生，进也。象木生出土上”。可引申为一个人的发展。“进退”，指人的进退之道。“道”，规律、法则。

[原意]“六三”在下卦的最上方，处于可进可退的位置，不必观察高高在上的“九五”，而观察自己的人生途径，进退之道。《象传》说，观察自己的人生之途，进退之道，没有背离法则、规律。

[意义]这里所强调的是，一个人，尤其一个领导者、管理者，不仅要善于观察事物、观察他人，而且要善于观察自己，观察自己的生存之路，观察自己的进退之道。

老子云：“自知者明”；三国时期的徐干也说过：“明莫大于自见，聪莫大于自闻。”这话是很有道理的。一个人，尤其一个领导者、管理者，如果只是能观察事物，观察他人，而不能观察自身，不能及时不断地进行自我观察，对于自己走过的路对不对，有什么闪失、波折，都茫然不觉，那他肯定就难于自立、自强；一个难于自立、自

强的人,是难于正确地观察外物、他人,难于做好领导、管理工作的。

因为人的成长,同任何事物的发展一样,有个由幼稚到成熟、由无知到有知、由知之不多到知之较多的过程,即逐渐成熟的过程。在这一过程中,出现一些波折,以至失败,都是可能的,有些是难免的。人的聪明与否,能力大还是小,其区别的关键,并不在于在其人生旅途中是否发生上述问题,而在于能否善于及时地发现并纠正这些问题,能,便进步快些,成熟快些;不能,则进步和成熟就慢些,甚至退步、夭折。而要能善于及时发现并纠正自己人生旅途中的毛病,就得善于自我观察。人们平时所说的“反躬自省”,也就是这个意思。

自我观察包括许多方面。这里所强调的主要是观察自己的人生之途、进退之道。就是说,在自己的人生途中,每走过一段历程,就要及时回过头来看看,自己这一段路到底走得如何?是顺利,还是曲折?有什么经验、教训?是沿着已走的道路继续前进呢,还是后退,还是改变方向,另走新路?这对于每个人来说,都是非常必要的。因为谁也不是什么圣贤,谁也不能担保自己一迈步、一投足都是正确的、稳当的,永远不会迷失方向,可以放心大胆地走到底。诚然,沿着前人开辟的正确道路前进,会好些,但由于具体条件的变化,也不可能确保万无一失,因而自我观察、回顾也是需要的。至于自己开辟新路,在前人从未走过的道路上前进,这对于人生、对于社会进步来说,是重要、可贵的,那就更值得注意了,更需要及时不断地自我观察和回顾了。尤其对于一个身肩重任的领导者、管理者来说,更是如此。因为他所走的道路之正确与否,不只是他个人的事,他身后还有广大群众,还有千军万马,因而就更应该慎重,更应该及时、经常地自我观察,检查一下自己走的路对不对?是继续前进,还是后退?这样,才能胜任其职,率领和引导群众达到既定的目标。否则,一旦误入歧途,那就不仅个人身败名裂,而且会给广

大群从、整个事业带来灾难。

另外，本爻中还提到了自我观察的标准问题。它认为，只要“不失道”，就可以继续沿着已走的道路前进。“道”是什么？古人自有他们的理解，比如“天道”、“地道”、“人道”，还有“世道”等，都是古人经常使用的概念，其解释往往不尽相同。我们可以不必考虑这些，而把“道”理解为“法则”、“规律”就行了。当然，在社会生活领域，尽管规律、法则是客观存在的，但由于人们往往站在各自的立场上，又运用不同的观点、方法去观察认识它们，因而也就往往作不同的，以至大相径庭的解释。这是我们必须注意的。但站在人类大多数的立场上看问题，在人生道路上，在进退问题上，所谓“不失道”，应该理解为不违背人类社会前进的总方向，不损害造福于人类大多数，致力于世界大同的进步事业。

(2) 观察自己的日常作为

[原文]《观·九五》：“观我生，君子无咎。”《象传》：“观我生，观民也。”

[注释]：对本爻的解释向来分歧甚大。有人认为“观我生”，与“六三”之“观我生”不一样，是指观察自己的日常作为，因为“九五”居君位，故“我”指的是统治者。统治者观察自己的作为要通过观察人心向背来实现，所以说，“观我生，观民也。”也有人认为，“观我生”，指的是观察民情、民俗。还有人认为，“观我生”，指的是观察自己的言行，“观民”指的是观察民情风俗，既要观察自己的言行，也要观察民情风俗。这些解释不无道理，但我们认为，还是第一种解释比较贴切。如王弼所云：“观民以察己之道是也。”通过观察民心的向背，即可知道自己的是非、得失、成败。

[原意]“九五”阳爻，处于至尊的君位，下面有四个阴爻仰观，象征是一位有德行的君王。作为一个这样的君王，应当经常观察自己的日常行为，这样就不会有灾害。但观察自己的日常作为，要通过观察民情、人心向背来实现。

[意义]这里所强调的是,一个领导者在自我观察中,要时常检查自己的作为;可以通过观察民心的向背达到这个目的。

这个思想也是很深刻、很有意义的。

其一、一个领导者,尤其一个最高领导者,在自我观察中,一定要检查自己的日常作为。一个人,不论从事什么工作,担任什么重任,总是从一点一滴做起的。“千里之行,始于足下,”“万丈高台,起于垒土,”再伟大的壮举,也是从日常的一点一滴做起的。而任何失败之举,坏事也是从日常的一点一滴积累所致的。正如古人说:“千里之堤,以蝼蚁之穴溃;百尺之室,以突隙之烟焚。”(《韩非子·喻志》)一般地说,胜利非一日之功,失败非旦夕之过。任何领导活动的胜利或失败,都有一个量的准备、积累的过程;就是那些看起来突然而至的灾祸,也是如此。所以,领导者经常检查自己的日常行为,及时发现自己言行上的对于错、是与非,总结经验教训,对于其所从事的某项领导活动的成功,对于其一生的成功,都具有重要的意义。“衣缺不补则日以甚,防漏不塞则日以滋。”(桓宽:《盐铁论·申韩》)如对自己日常作为中的小的过错不能及时查觉、纠正,那势必铸成大错,所以,人们历来重视并极力倡导防微杜渐。清代李惺指出:“不患无人所共知之显明,而患有人所不知之隐患。”(《西樵外集·药言剩稿》)意思是说,明显的灾难,谁都能看得到,这不可怕;可怕的是对隐患不能及时查觉。而最为关键的是自己能及时查觉日常作为中的隐患,倘若自己不能查觉,或查觉晚了,那就很危险。正如明代徐祯稷说:“若欲不忙,浅水深防;若欲无伤,小怪大攘”(《耻言》)只有自己经常自我观察,及时发现日常作为的闪失、过错,并从严要求,加以警惕、治防,才能防患于未然,避免大的失误,求得整个事业的最后成功。一个人也只有以这种态度与精神为人、处世,才能使其一生不会有大的波折、磨难,求得终生的成功。

其二、领导者观察自己的日常作为,可通过观察民情民心来实现。有些领导者虽知道自我观察日常作为的重要性,但往往苦于没

有办法,或者只是成天坐在办公室或家里自我反省。自我反省当然很必要,但要是与群众隔绝,不接触群众,不联系民情民心,那“自我反省”是起不了多大作用的。常言说:“人心是秤。”领导者因为从事组织、率领群众的群体活动,其日常作为如何,反响如何,后果如何,大多数群众的眼里是清楚的,心里是明白的。所以,领导者只要深入到群众中观察、调查一下,通过民情民心,就可以发现、了解到自己日常作为中的是与非、对于错。当然,在自己同群众关系比较疏远、甚至不太好的情况下,自己下去一、两次可能收效不大,这也不要紧,多下去几次就行了。关键的是心要诚,态度要谦和,行为要朴实;如公开地下去不能奏效,也可以微服私访或委托别人下去。总之,要把民情、民心摸清楚;通过民情、民心就可以看出自己日常作为的是非曲直了。在一般情况下,为大多数群众所反感的、反对的,必然是不正确或不合理的;而为大多数群众欢迎、拥护的,则必然是正确的,合理的。当然,由于群众有阶级、阶层、党派、团体的区分,有时意见、反映并不一致,难于区分多数与少数,有时多数人的意见、反映还不如少数人的意见、反映正确。在这种情况下领导者就需要通过冷静的、多方面的分析、比较,结合自己的日常作为,联系自己所从事的事业要求、法规等,来进行判断了。所以,通过民情、民心来观察、检查自己的日常作为,也并非一件容易的事。这项工作的不易,不仅在于民情、民心的如实而公正地分析、判断不易,而且还在于领导者、尤其最高领导者要下到最基层的群众中去,需克服许多困难,有时甚至还需要冒些危险。正因为有这些难处,所以古往今来的一些领导者,尤其一些最高领导者,虽知道检查民情、民心的重要,但却懒得认真去做,有的竟用“自我反省”来取代之。明朝的亡国皇帝朱由检,可以说是个典型的人物。他一次次地写出并下达“罪己诏”,因此不能说他没有“自我反省”精神,但由于他只知躲在深宫里“自我反省”,“责己”、“罪己”,而并不深入民众中了解真实的情况,体察民情、民心,就连自己屡次放赈救灾的真

情实况也摸不到,所以,直到干戈四起,才发觉自己失民心久矣。可见,光是自我反省是远远不够的,还必须深入到群众中去体察民情、民心,通过民心的向背来检查自己的作为。

当然,在剥削阶级当政的制度下,是难于真正做到这一点的。因为剥削者与被剥削者之间,存在着根本的利害冲突,而剥削者一切活动的出发点,从总体上讲,总是为其本阶级和他自己服务的,因而不可能得到被剥削者的响应、拥护。只是当剥削者为了缓和阶级矛盾防止把民众逼上梁山,或使他们得以维持和延续自己的生存,才对被剥削者施些小恩小惠,或做些让步,因而在某种程度上使民心得些满足。所以,在剥削制度下,“得民心”只能是表面的、暂时的、有限的。尽管如此,民心毕竟能反映统治者的作为在被统治者那里所产生的反响及其程度,使统治者了解、判断自己的作为在多大程度上引起了群众的反感,是否会把他们“逼上梁山”,从而做些调整、让步,以维护自己的统治地位。统治者所能做的,仅此而已,不可能因为民心浮动而从根本上改变自己的剥削行为。就是说,在剥削制度下,领导者,尤其最高统治者,通过民情、民心来检查自己的作为,是有很大局限的。这与在消灭了剥削制度、人民自己当家作主的制度下的情况,是根本不同的。在人民自己当家作主的制度下,包括最高领导者在内的一切领导者,本来都是人民的公仆,都是代表人民群众的利益掌权的,因而领导者的作为理应以满足人民群众日益增长的物质文化需要为出发点,而人民群众也自觉地以此来监督领导者。所以,领导者完全可以通过民情、民心来了解、判断自己作为的得失成败,从而及时加以调整、改善,以至放弃对人民群众有害无益的作为。这是从本质上、从本来意义上来讲的,倘若人们所看到的实际情况不是如此,那也并不是根本制度本身的原因,而是由其他许多原因造成的。比如,领导者的素质不高,缺乏修养,尤其是有的领导者官僚主义或以权谋私、蜕化变质等等,都会导致类似剥削制度下的现象的出现,使他们不可能真正经

常检查自己的日常作为,也不可能通过观察民心来达到这个目的。

§ 11 观察国家的政绩和民情风俗

〔原文〕《观·六四》：“观国之光，利用宾于王。”《象传》：“观国之光，尚宾也。”

〔注释〕对本爻的解释历来差别很大。“光”，有的解为民情风俗，有的解为政绩之光辉，我们看可以将两种解释综合起来理解。对于“利用宾于王”，也历来众说纷纭：有的解释为，利用“观国之光”，以决定是否“宾于王”；有的则解释为，利用“宾于王”的机会来“观国之光。”我认为第一种解释较为合理。对于“宾于王”，也有不同的解释：有的解释为“做王的辅臣”，即辅佐于王；有的则解释为“做王的宾客”，即做客于王。我们看前种解释较妥。对于“尚宾”，有的把“尚”释为“上”，我们看还是解释为“尊”，即“崇尚”较妥。

〔原意〕“六四”阴爻阴位，又位于上卦之最下方，已接近“九五”；而“九五”象征阳刚、中正、德高望重的君王，因而“六四”可以观察到君王的政绩和民情风俗之光辉，可以判断君王对于辅佐他的人是否尊重，从而决定自己的进退、去留。

〔意义〕这里所揭示的道理是：通过观察一个国家的政绩及其民情风俗之光辉，可以判断最高领导者（统治者）对待其下属的态度，从而决定自己的进退、去留。

其一、通过“观国之光”，即通过观察一个国家的政绩及民情风俗之光辉，可以判断最高领导者对待其下属的态度。在等级分明、戒备森严的古代社会中，最高统治者（君王）是很少接触下层社会的，其在宫中上朝议事，也鲜为民知。所以，对于一般人来说，要判断他对待其辅臣、下属的态度，很难通过直接观察来实现，但可以通过“观光”来达到这个目的。这是为什么呢？因为一般地说，一个国家的政绩和民情风俗之光辉，不仅凝结着最高领导者（统治者）的聪明才智，而且凝结着其辅臣、下属的聪明才智。（当然，更凝结着全国人民的聪明才智——因这里所论及的不是这一方面，故避

开不谈)。因此,凡是比较尊重其辅臣、下属,从善、纳谏者,其政绩则比较突出,其民情风俗也比较和顺、端正、稳定,相反,凡不尊重其辅臣、下属,不能从善纳谏者,其政绩则必然平庸,乃至颓败,其民情风俗也必然不和、不正、不稳。所以,通过观察一国之政绩和民情风俗之光辉,自然就可以判断该国之最高领导者,对待其辅臣、下属的态度了。古代许多胸怀大志、欲有一番作为的能人贤士,往往都是通过这个途径(方法)来判断君王对待其辅臣、下属的态度。

这一点,在今天仍有其现实意义。一个领导者,尤其较高级的领导者,其对待下属、助手的态度如何,虽然可以采取多种方法,通过多种途径来考察(这与古代已有很大差别),但仍可以通过观察其政绩和其所在地区的民情风俗之光辉,来作出判断。因为凡是聪明而且开明的领导者,都决不只是靠个人的聪明才智,而主要是依靠集体、首先是自己的助手、下属的聪明才智来从事其领导活动的。他们善于把其助手、下属的集体的聪明才智挖掘、发挥出来,集中起来,善于把诸人之脑、之身变为自己之脑、之身的一部分,因而能够迎接并战胜各种挑战、困难,使其政绩突出,民情风俗和顺、端正、稳定。相反,那些愚蠢的、笨拙的领导者则不是这样,他们不善于甚至不知道这样做,不尊重其助手、下属,而只是凭借个人的小聪明,单枪匹马地干。这样,必然很难迎接并战胜各种挑战、困难,使其政绩平庸,以至每况愈下,使民情风俗不顺、不正、不稳,以至衰败下去。

其二、根据最高领导者对待其辅臣的态度,来决定自己的进退、去留。这是古人为官的一个现实问题。“良禽择木而栖,贤士择主而事。”这在古代是许多能人贤士入仕的座右铭。他们认为不能随随便便地什么“主”都辅佐,正如飞禽不能随便在什么树上都栖身一样。要择什么“主”呢?自然是“英主”。何谓“英主”?自然有许多判断的标准,但其中一个很重要的标准便是尊贤纳谏。这一点

与上面讲的那一点联系起来,其道理自然就明白了。就是说,通过“观国之光”判断了解领导者(统治者)对待其辅臣的态度,从而就可以决定自己的进退、去留了。古代为什么许多人甘当隐士,一个重要原因就是经过他们的观察,统治者并不尊重人才,所以才归隐山林,以待“英主”出现。所谓“有道则进,无道则隐,”这个“道”,是肯定包括统治者对待辅臣的态度的。道理很简单,要是统治者对其辅臣不尊重,不从善纳谏,那又有谁愿意辅佐他呢?

这一点,至今也是有一定意义的。人们之所以安心在某个领导者手下工作,之所以投奔某个领导者,肯定与该领导者尊重其下属的态度有关。否则,要是领导者不尊重其下属,那么其下属就必然不安心其工作,要找机会另投他门了。

这里揭示的道理对于领导者来说,也是很有意义的。一个领导者,要想使自己的政绩突出,使自己管辖区域的民情风俗和顺、端正、稳定的话,就必须招贤纳士;而要使贤士能在自己手下安心工作,竭忠尽智,就必须尊重他们,厚待他们。

五、决 策 篇

决策,通常指对行动目标及为实现该目标所采取的策略、办法等的选择、决定(确定)。人,要正常地生活、学习、工作,尤其从事某项重要的事业,都必须首先对其行动的目标及为实现该目标所采取的策略、办法等进行选择、决定。所以,决策,不论对于个人或群体来说,都是必不可少的,甚至可以说是人生的第一步棋。这是人的行为区别于动物的行为的一个根本特点。对于领导者、管理者来说,决策更是其一种基本职能。因为决策涉及的是人们对其行动目标及为实现该目标所采取的策略、办法等的选择、决定,因此,决策的得失、对错,直接决定着人们行动的成败,事业的兴衰。凡古今未能成就某项事业者,无不首先失之于其决策也。虽不能不加分析地说,凡正确的决策都一定取得成功(因为正确的决策在实施中还会遇到各种复杂、曲折的情况),但完全可以说,不正确的决策,肯定与成功无缘。正确的决策是一切成功的前提,人们,尤其一个领导者、管理者,如欲取得事业的成功,那就非致力于正确的决策不可。正因如此,所以自古至今,人们尤其有作为的领导者、管理者,都十分重视决策的地位和作用。古人所谓“大丈夫以断为先”、“用兵之道,以计为首”、“将之道,谋为首”、“何以称英雄,识以领其先”等等,其中的“断”、“计”、“谋”、“识”指的就是决策。

《周易》含有丰富而深刻的决策思想。

§1 “思不出位”

[原文]《艮·象传》:“兼山,艮,君子以思不出其位。”

[注释]“兼”,这里应释为“并”,“兼山”即两山并立。“位”,位

置、职位。

[原意]本卦为两艮相重，而艮为山，故为两山并立，凝重而永不动位置之象。君子应效法这一精神，思考问题应不超出其位，即不超出其本分之外。

[意义]这里所揭示的“思不出位”，很有实践意义。

对于通常人来说，“思不出位”，就是指在思考问题时，要从个人所处的实际地位出发，而不要陷于不切实际的空想之中。每个社会成员，都处在一定的社会位置之中，充当着一定的角色。其思考问题，一般地说，归根到底是为了适应或改变其地位、角色的要求。所以，只有“思不出位”，即所思考的问题同自己所处的地位，所充当的角色相适应，才有可能符合实际，解决问题。就是说，你是个农民，就应该思考怎样种好地，夺取丰收；你是个工人，就应该思考怎样做好工，取得优质高产；你是个军人，就应该思考怎样当好兵，多打胜仗；你是个作家，就应该思考怎样写出更好更多的作品……总之，不管你从事哪一行业的工作，在思考问题时，不超出你的工作、事业的范围之外，而与你所处的具体地位、所充当的实际角色相适应，这就叫“思不出位。”实际上，只要我们观察一下社会现实，就会发现，古今中外凡能胜任其职，成就某项事业的人，都是与其遵循“思不出位”的原则分不开的；相反，凡是那些不能遵循这一原则的人，例如那些眼高手低，志大才疏，成天想入非非的人，则总是一事无成，碌碌无为。

对于领导者、管理者来说，“思不出位”，就是指其思考问题要与自己的职位相称，不要超出自己的职权范围。领导者、管理者所思考的问题很多，上述常人的思考他们也具有，因为他们除了具有领导者、管理者的地位、角色外，还具有一般人所具有的地位角色；但对于他们来说，最首要的还是在决策过程中的思考，即决策思考。因为决策所涉及的是行动目标及实现该目标所采取的策略、方法的选择、确定，所以决策思考只有适应而不超出其所处的地位与

所充当的角色的要求,即专心致志地思考其职权范围内的事,才能做出正确而又切实可行的决策。实际上,精明的领导者、管理者都是这样的,而那些糊涂的领导者、管理者则往往不是这样,一想问题,就海阔天空,漫无边际,与自己所外的职位、扮演的角色很不相称,甚至相距甚远,当然不可能做出正确的而又切实可行的决策来。

当然,也不能把“思不出位”绝对化,下能认为,“思不出位”在任何条件下都对,都值得提倡。人们在“思不出位”的前提下,在出色完成本职工作的同时,尽力多思考一些事情,甚至一些与自己身分很不相称的事情,也并没有什么坏处,甚至还蕴涵着天才、创造的契机和萌芽;科学发明和开拓性的事业,往往存在于“非分之想”即“出位”之“思”中。随着人类社会的进步和人类素质的提高,在“思不出位”的前提下,尽力多思多想,对一些分外的工作提出建议或提供咨询,越来越普遍了。

§2 “立不易方”

[原文]《恒·象传》:“雷风,恒。君子以立不易方。”

[注释]历来对本段象辞的解释各异,各有道理。借鉴这些解释分别于本篇和法制篇阐述之。“立”,决定,确立等;“易”,变;“方”,道,原则。

[原意]恒卦的上卦为震即雷,下卦为巽,即风。雷在上,风在下。这是天地间一种恒久现象,是以卦名曰恒。古人认为风雷都有万般的变化,所谓风行八面,雷震四方。风雷虽有万般变化,但又有相对不变的守恒性,即风在雨之头,雷在风雨后。君子观察到这种现象并效法之:不论怎样选择、决定,都不改变基本的原则。

[意义]这里揭示了这样一个道理:君子处事,可以灵活机动。但不可改变基本的原则。

这个道理,对于决策来说,十分重要。领导者、管理者在决策时,必须从实际出发,根据主客观情况的变化,机动灵活地选择、确

定行动目标及实现该目标的策略、办法等,从而保证领导、管理活动的卓有成效地进行。离开了灵活机动性,决策就不可能适应错综复杂、千变万化的形势而保证正确无误,从而保证领导、管理活动的卓有成效地进行。但是任何领导者、管理者的活动,总是为一定国家、一定阶级、一定集团、一定群体服务的,因而其决策,总要服从、服务于该国家,该阶级,该集团,该群体的总体利益、目标以及体现这些利益、目标的基本原则,因而,要求领导者、管理者,在决策时,不论怎样地灵活机动,也不能改变、违背这些基本原则。也就是说,决策可以而且必须随着实际情况的变化而有所变化,但不论怎么变化,万变不得离其宗,即不能离开、违背基本原则。这就叫作“立不易方”。

“立不易方”,可以说既是真理,也是事实。只要看一看各个国家、阶级、集团、组织的决策者所进行的决策,就可明显地看到这个特点。这是必然的、毫无疑义的。如果不是“立不易方”,而是“立而易方”即改变、违背其基本原则的话,那就意味着它的决策者走上了背叛的道路。

在决策中,“立不易方”与机动灵活是辩证的统一,两者不可分离、割裂。如只注意机动灵活,而不注意坚持“立不易方”,那就会使决策背离基本原则,从而导至根本性的失误;相反,如只注意“立不易方”,而做不到机动灵活,那就会使决策死板、僵化,从而导致失误与失败。善于将两者有机地结合起来,在决策实践中纯熟地加以运用,是一种高超的决策艺术。

§3 事先谋划

(1)“以作事谋始”

[原文]《讼·象传》:“天与水违行,讼;君子以作事谋始。”

[注释]“违行”,指相背而行;“讼”,争讼。

[原意]讼卦上乾下坎,乾为天,坎为水。天与水相背而行,故称为讼。荀爽:“天自西转,水自东流,上下违行,成讼之象也。”古人直

观自然，天上的日月星辰均由东往西转，地上的水又自西往东流，两者行动的方向相反，有矛盾不可解而相争之象，故言“天与水违行，讼。”君子观察到这一现象，懂得了互相违背是争讼的根源，为了避免争讼，从做事一开始就要善于谋划。

[意义]这里所讲的“作事谋始”即“先谋划”的道理，虽然是对争讼而讲的，但可以引申于其他争执、矛盾，具有普遍意义。

谋划，即运用智谋以筹划，想办法。谋划是决策的重要体现，谋划的过程也就是决策的过程；离开了谋划，是无法进行决策的。

本卦讲，为了避免争讼而在事情一开始时就要谋划，就是指要事先预见到可能发生的矛盾、争执，而想出避免或解决的办法。这是对的，反映了决策的基本原理。人们不论发生什么争执、矛盾，都不是无缘无故的，都有其客观原因，而这些原因，虽然有内部与外部、必然与偶然之差别，但却是可以认识、把握的。人们虽然不一定能事先预见到一切因素、矛盾发生发展的一切细节，但可以根据事物发展的一般规律预见各种因素交互作用所促成的一般变化及趋向，从而事先谋划，使事物尽力向着自己所希望的方向发展，而避免向着其他方向发展。事先谋划的意义就在于，它使本来具有多种可能和趋向的事物，在人的主观能动性的作用下，向着主体人所希望的，有益于自己的可能和趋向发展，而避免其他无益的可能和趋向。而人们的谋划也正是出于这样的动机和目的的。

事先谋划，即在行动之前就想到干什么、为什么干和怎样干，是人区别于动物的一个根本标志。而在人类之中，能否作到事先谋划，则又是区分智者和愚人的一个重要标志。聪明人总是谋划在先，行动在后，因而干起事来，有板有眼，胸有成竹，即使遇到波折，也镇定自若，应付自如，而愚蠢的人则不先谋划就行动，因而干起事来往往摇摆不定，心中无数，一遇到波折，便手忙脚乱，束手无策。

事先谋划是作好一切事情的前提。尤其对于从事领导与管理

的人来说更是如此。观中外古今之领导者、管理者，未有不事先谋划而获得成功者；而失之于缺乏事先谋划的失败者则比比皆是。历史和现实都表明，能否、善否作到事先谋划，是领导者、管理者能否获得事业上成功的关键。随着人类社会的突飞猛进，这一点显得日益突出。

(2)“以永终知敝”

[原文]《归妹·象传》：“泽上有雷，归妹；君子以永终知敝。”

[注释]“敝”，即弊，弊端。

[原意]归妹内卦“兑”是泽，外卦“震”是雷；泽上有雷，有阴阳感应之象。古代男婚女嫁，虽然四季不论在哪一季均可，但以春季为最多，雷出于泽上，乃春季男女结婚之时，是以卦名曰“归妹”。男女婚配，情形不一：如配得好，则成佳偶，夫唱妇随，白首偕老，可以永终。如配得不当，则成怨偶，夫妻反目，乃至半途离散，其弊甚大。所以，《象传》说，君子观察到泽上有雷之现象，应目光远大，看破结果，知道弊端，而能事先筹划。

[意义]“以永终知敝”，虽然指的是婚姻，但具有普遍意义；尤其对于人们的决策来说，其意义更大。

不论是婚姻还是其他任何事情，对于人们来说，一般都同时具有根本相反的两种可能：好，即有利；坏，即有害。希望事情向好的，即有利于自己的结果发展，而不希望它出现坏的，即有害于自己的结果，是人之常情。而人们要真正实现这样的愿望，就要善于事先谋划，即在一开始做某件事时，预见到这件事发展下去会有什么弊端，并想办法、定措施排除，减少这些弊端。

这一点对于决策来说，尤为重要。如果决策只是考虑到好的可能，而不想到坏的可能；只考虑到成功，而不想到失败，那末，这样的决策就很难立于不败之地。人们在决策时，只有把各种可能都考虑在内，尤其考虑到根本相反的两种可能，并事先谋划出使事物向着好的可能发展而避免滑向坏的可能的措施、办法来，才能使决策

立于不败之地。在这个问题上,与其把好的可能估计得充分些,不如把坏的可能估计得充分些,严重些,并根据这种估计,事先谋划出尽量严密、完善的预防与应急措施、办法来。这样的决策才更容易获得成功。

§4 不得越“礼”

[原文]《大壮·象传》:“雷在天上,大壮;君子以非礼弗履。”

[注释]“弗”,不;“履”,履行。

[原意]大壮卦的外卦“震”是雷,内卦“乾”是天。雷在天上轰轰地响,声势壮大,说明刚健而又有行动。君子应效法这一精神,从事轰轰烈烈的壮大事业,但不合乎礼仪的事,不能做。

[意义]这里阐述了这样一个道理:要保持强大,就要“非礼弗履”,即不做不合礼仪的事。“非礼弗履”,即孔子所云“非礼勿视,非礼勿听,非礼勿言,非礼勿动。”要做到“非礼弗履”,就必须克制自己,自我约束。

由此引申到决策上,可以理解为,领导者、管理者在进行决策时,必须克制自己,越是强大之时,越需这样,切不可超出“礼仪”的范围。

“礼仪”,在不同时代,不同国度,不同阶级,甚至不同行业的人那里,是不一样的,有着不同理解。但从总体讲,有正义与非正义、革命与反动、科学与非科学之分。从大的方面讲,“礼仪”就是指对人类的大多数有益,对公共事业与正义事业有益的制度、法则、规范等等。这是人们,尤其处于高层领导地位的人们在决策时,必须严格遵循的、不可超越的。比如在军事上,不能自恃有强大的军事力量而以强凌弱,推行强权政治,到处侵略、扩张;在经济上,不能自恃有强大的实力而到处从事掠夺性经营等。冒险主义者、沙文主义者在决策时,是不会“非礼弗履”的,总自恃强大而恣意妄为,为非作歹,称王称霸,其结果弄得天怒人怨,四面楚歌,难于维持其强大。所以,这里又包含着深刻的辩证法:自我克制、约束,谦卑、收

敛，反而能保持其强大；而恃强逞能，放纵自己，就会失掉强大。因此，在决策时，注意坚持“非礼弗履”，是很要紧的。

§5 量力守分

[原文]《履·六三》：“眇能视，跛能履，履虎尾，咥人，凶。武人为于大君。”《象传》：“眇能视，不足以有明也。跛能履，不足以与行也。咥人之凶，位不当也。武人为于大君，志刚也。”

[注释]“眇”，瞎了一只眼，《正韵》：“眇，偏盲也；”“跛”，瘸了一条腿，《说文》：“跛，行不正也。”“咥”，咬。对“武人为于大君”，有不同解释：有的解作武人拥兵自重、刚愎自用，恃强而当君王；本无治国之才，而硬当大国之君。有的解作武士为报效君王而不顾敌强我弱，以一勇之夫逞强。前一种解释较妥。

[原意]履卦内卦“兑”是泽，外卦“乾”是天。“六三”阴爻阳位不正，离开内卦的“中”位；所以《象传》说不当。阴爻本性柔弱，阳位性情刚暴；以这种性格，竟然尾随在刚强的“乾”的后面，必然十分危险。就像只有一只眼，能看但看不清；跛了一只脚，能走却走不安稳；终于踩在老虎尾巴上，以致被咬伤。又像“武人为于大君”，刚愎自用、拥兵自重，心怀不轨，自立为王，终于失败，当然凶险。

[意义]这一爻，揭示了一个道理：作事应当量力守分，不可逞强，否则会适得其反。

人们在决策时，要对行动目标及实现该目标的策略、办法进行准确的抉择，就必须从实际出发，即根据自己的主、客观情况审慎地进行。在这个过程中，量力守分是非常关键的。

何谓量力？就是根据自己的实力（已拥有的和经过努力可达到的力量）来选择行动目标及实现该目标的策略、办法等。就是说，决策目标的选择、确定，要确实符合自己的实力。目标过高或过远，自己的实力无法达到，当然不好；目标过低或过近，自己的实力无法全部发挥出来，也不好。选择与自己的实力相符合的目标及实现该目标的策略、办法等等，这就是量力。

何谓守分?就是根据自己的本分(所处的岗位,所担负的职务、责任)来选择行动目标及实现该目标的策略、办法等。就是说,决策目标的选择、确定,要确实符合自己的本分(职位、权力、任务);离开自己的本分,去选择目标及实现该目标的策略、办法等,是无济于事的。

量力守分,是进行正确决策的一个重要原则。古往今来凡成功的领导者、管理者,其决策无不是量力守分的。而失败的领导者、管理者则往往失败在决策不能量力守分上。

要在决策时做到量力守分,也并不那么容易。由于人们受各自不同的立场、观点、方法的左右,受具体动机、情绪等因素的制约,在决策时;往往过高或过低估计自己的力量,偏离自己的本分,因而不能作到量力守分。现实生活中的那些冒险主义者和悲观主义者,鲁莽将军和懒汉懦夫,在这方面表现得特别突出。

§6 损益适度

(1)“损益盈虚,与时偕行”

[原文]《损·彖传》:“损,损下益上,其道上行。损而有孚,元吉,无咎,可贞,利有攸往。曷之用?二簋可用享;二簋应有时。损刚益柔有时,损益盈虚,与时偕行。”

[注释]“曷”,是何以的意思;“簋”,方形的竹盘。

[原意]减损下方,增益上方。“损下益上,其道上行”,即损下卦“乾”体的“九三”平增益上卦“坤”体的上六,两爻一调换,泰卦䷊变成了损卦䷨,减损的方向是由下往上进行的。王申子指出:“损而‘有孚’者,言损之道出于事理之当然,有孚于人。”出于事理之当然,就是说事物的发展到其应该减损的时候,就必须减损,这是客观的必然,因而这种减损是合情合理的,故称“有孚”。因为人们不疑而信服,所以这种减损必然得到大吉的结果,没有过错,因而可以正守此理去行动,故言“元吉,无咎,可贞,利有攸往”。就拿祭祀而言,祭品当然越丰盛越说明对鬼神的虔诚。然而当文盛而质衰,

只追求表面形式而不见其实质的时候,“曷之用?”应该如何呢?“二簋可用享”。减损其虚文,只用二簋至薄之祭品也照样可以用于祭享。这也就说明,事物的发展当其不该减损之时,固然不能减损,而一当其应该减损之时,就必须减损。在一定的具体时间条件下,减损有其客观必然性,故又言“二簋应有时。”由此可见,减损阳刚与增益阴柔是在一定条件下具体发生的,并非在任何时候都是如此,刚与柔作为矛盾的对立面,有损就有益,有盈就有虚,损益盈虚都脱离不开具体条件,故称“损益盈虚,与时偕行”。来知德指出:“盖天下之理不过‘损益盈虚’而已,物之盈者,盈而不已,其势必至于息,息则益矣。是以特当盈而损也,不能逆时而使之;时当虚而益也,不能逆时而使之损。此皆物理之常,亦因时而有损益耳。”“时”即具体条件,在损益之道中,是很关键的。

[意义]这里揭示了这样一个深刻的道理:损益必须依具体时间、条件而定,即损益要适时、适度。

上与下、刚与柔,是矛盾着的双方。损此必益彼;反之亦然。但损哪方益哪方,都有其客观规律,都是依时间、条件为转移的。就是说,在决策时,就要从当时的具体条件出发,来做出抉择。比如,可以把国家比作“上”,把人民比作“下”,这可以说是“损下益上”,但国家也要考虑人民的物质、文化生活的改善、提高,拿出资金来为人民兴办一些公共事业,这可以说是“损上益下”。这一点在遇有灾荒的时刻,国家通常要从国库中拿出大量钱、物赈济灾民。同时,不论损下益上还是损上益下,都有个规模、程度,即“度”的问题,就拿上面的例子来说,不论是“民”还是“国”,都不能损得过度。苛捐杂税,损“下”过度会把民“逼上梁山”;慷国家之慨,损“上”过度,会使国力衰竭。不论偏向哪个极端,都会使矛盾双方失去平衡。所以,损下益上和损上益下,都是事物发展中合乎客观的现象。领导和管理者的重要职责就在于,根据事物发展规律的要求,在特定的时间、条件下,作出符合实际情况的决策,即损、益要适时、适度。

损、益问题，是决策者在决策时必然遇到的客观现实。在两军对峙的战场上，有阵地、人员的损益问题；在经济竞争中，有市场、收支的损益问题。其实，不论哪样的事业、工作，都有损益问题。这种损益有时表现在敌我之间，有时则表现于人民内部；有时表现在物质方面，有时则表现在精神方面；有时表现在时间先后上，有时则表现在空间分布上……总之，由于人们所从事的事业五花八门，所担负的任务千差万别，所以损益的具体表现也就不尽相同。但不论其具体表现如何，依据其具体的时间、条件来确定损哪方，益哪方，损多少益多少，却是领导者、管理者都必须审慎考虑、决策的。

(2)“弗损益之，大得志也”

[原文]《损·上九》：“弗损益之，无咎，贞吉，利有攸往，得臣无家。”《象传》：“弗损益之，大得志也。”

[注释]“弗”，不；“得臣无家”，使人臣服，忘记自己的家。

[原意]“上九”是损卦的顶端，即结束，阳爻阴位，不正。“上九”如使用强迫下面受损的方法，形同掠夺，就成为极大的过错。而且，“上九”本身是阳爻，象征充实，并不需要使下面受损；相反的，应当以自己的多余，使下面的人受益才正当。这样坚守正道，才会吉祥，前进也有利，并且使天下人臣服，忘记自己的家。《象传》说，不损而益人，可以施展抱负。

[意义]这一爻，说明损、益不应强求一律，应完全依实际情况而定，应损则损，应益则益，才可使人心悦诚服。

将这个道理运用到决策上，是说，领导者、管理者在决策时，不要先入为主地决定是损还是益，而要依据实际情况来决定，应损则损，应益则益。应损而不损，应益而不益，都会因不符合实际情况，违反客观规律，而陷入被动，乃至招致灾难。损或益，不应凭领导者、管理者的个人兴趣、意愿而应依据大多数群众的态度、愿望。就是说，损也好，益也好，要使大多数群众心悦诚服，才是正确的决策，才可以施展自己的抱负。

§ 7 进退有节

(1) 不可冒进

〔原文〕《屯·九五》：“屯其膏，小贞吉，大贞凶。”《象传》：“屯其膏，施未光也。”

〔注释〕“屯”，这里不应解作屯积，而应解作困顿；“膏”，油脂，《韵会》：“凝者曰脂，泽者曰膏”，这里转意为沼泽。

〔原意〕屯卦第五爻，阳爻阳位，又居上卦中位，但坎卦是一阳陷于二阴之间，有险象，故这一爻亦有困难。这一爻本与下卦的“六二”阴阳相应，但“六二”阴柔才弱，无力支援，更何况“初九”在下卦中阳刚有力“为众所归”，因此，“九五”陷于重阴之中，有“屯其膏”之象。

困顿在沼泽之中，遇到小事，以纯正守之，还可以得到吉祥；而遇到大事，以纯正守之，则仍是凶险的。所以《象传》说，困顿在沼泽一样的境地，纵然要施展抱负，前途也未必光明。在这种情况下，明智者应退守自保，不可逞强冒进。

〔意义〕这里揭示了这样一个道理：在困顿之中，要量力而行，切不可冒进。

领导者、管理者在率众前进的过程中，会遇到各种各样的情况；有时会陷入十分困顿、孤立无援的境地。在这种境况中，怎样根据主、客观方面的实际情况进行正确的决策，就显得十分重要了。这时，领导者、管理者自己一定要头脑清醒，审慎地依据自己所处的境况，拥有的条件和可能及前景，来确定行动目标以及实现目标的策略、办法等。如采取小的行动，即作某些小的事情，有成功的把握，那当然不应保守，而应积极地做出相应的决策；如果采取大的行动，即做大的事情，或按原来的决策行事，已无成功的把握，那就不应该继续前进，而应坚决地作出退守自保的决策。在这样的时刻，千万注意防止冒进；因为冒进，不但达不到“进”的目的，反而会把老本拼光输净，陷入更加困难，以至一败涂地的绝境。所谓“拿鸡

蛋碰石头”，对于决策者来说，就是指不自量力地冒进，硬作没有成功与取胜希望的决策，是注定要失败的。

(2) 不可妄动

[原文]《遁·初六》：“遁尾，厉，勿用有攸往”。《象传》：“遁尾之厉，不往何灾也。”

[注释]“遁”，即逃；“遁尾”，指逃在末尾、最后。“往”，前进。

[原意]“初六”为遁卦第一爻，阴爻阳位不正，居于全卦之最下方，因此称为“尾”。遁卦虽然表示阳退而阴渐长，由于“刚当位而应”，二五相和各守中道不相为敌，“六二”不进逼。“六二”在头前既已不进逼，作为尾随其后的“初六”又岂能有前往进逼之理。但“初六”以柔居阳位不当，阴柔昏庸不解事体，只知据阴长阳消总的形势，不作具体分析便咄咄进逼，岂能不招致危厉。在这种境况下，不可轻举妄动。所以《象传》说，逃在末尾是危险的，但不妄动又有何灾呢？

[意义]这里揭示的是，在危险的处境中该退则退，不可妄动的道理。

在陷入危险的境地时，领导者、管理者应该善于隐忍退让，争取获得喘息的机会，而切不可妄动，以免招致灾难性后果。

毫无疑问，领导者、管理者的责任就在于率众前进，达到目的，取得成功。所以，从本质上讲，领导者、管理者的任何决策都是为了前进。然而，事物的发展不可能总是一帆风顺，在前进的道路上，难免遇到坎坷、曲折。所以，领导者、管理者在决策时，也必须适应事物发展的这种客观规律，当客观形势要求前进时，就做出前进的决策；当客观形势要求后退时，就要做出后退的决策。不论前进和后退的决策，都是为了实现总体上或总过程的前进。一定要懂得：必要的后退，是事物本身向前发展的一种客观要求，是前进中的一个环节，是为了更好地前进。所谓“退一步，进两步”，就是讲的这个道理。该退时不退，硬要妄动、妄进，不但进不了，反而会导致“进一

步,退两步”的结果。这两种情形,在历史和现实中,是屡见不鲜的。历史和现实表明,高明的决策并不一定都表现为前进,有时往往表现为后退,甚至大步的后退。这在军事行动中,是司空见惯的情形。正是在这种大步的后退决策中,表现出了军事统帅的大智大勇和高超的决策指挥才能。

(3) 升进有节

[原文]《升·上六》:“冥升,利于不息之贞。”《象传》:“冥升在上,消不富也”。

[注释]“冥”指昏暗,《说文》:“冥,幽也。”故“冥升”,指升入黑暗之中。“息”,休止。“富”,有不少注家认为是“福”的借字,其实解作“富有”即可。

[原意]升卦第六爻,阴爻阴位得正,位于全卦最上方,表示已升到极点,已经头昏目眩,摇摇欲坠。所以必须不停地坚持纯正,才会有利。所以《象传》说:盲目上升到极点,由于阴虚不富,必然下降。

[意义]这里是在告诫人们:升进必须有节制,否则后力不继,适得其反。

领导者、管理者在率众前进的过程中,从主观愿望上讲,都希望有升无降,有进无退。但实际上很难实现这样的愿望。这一方面是由于客观情况往往千变万化,难免遇到突如其来的事变、灾难等等,使原来的决策很难付诸实施;另一方面,决策者在主观指导上也往往受多种因素的影响,如人力、物力、财力和个人素质、水平以及心理因素的制约,因而也往往影响原有决策的实施。这就要求决策者必须从思想上克服只升不降、只进不退的直线式思维方式,而树立自我节制的观点,即懂得在升的过程中,要根据需要而及时下降;在进的过程中,要根据需要而及时后退。就是说,在决策时,要依据主、客观情况的发展变化,该升则升,该降即降;该进则进,该退则退,使升降进退符合事物发展的客观规律。这就叫做升进有

节。可见在决策中升进有节，是一种高超的决策艺术。

§ 8 审时度势

(1) 隐忍待机

[原文]《乾·初九》：“潜龙，勿用”。

[注释]“龙”，我国古代最受崇敬的神秘动物，能够三栖：潜在深渊，行走在路上，腾飞于天空。具有变化莫测、隐现无常的性格。孔子对“潜龙勿用”有解释：“龙德而隐者也。不易乎世，不成乎名；遁世无闷，不见是而无闷；乐则行之，忧则违之；确乎其不可拔，潜龙也。”译成白话是：“这是龙，即有作为的人，隐藏看不到的德行。意志不因世俗改变，也不争取虚名；隐退而不闷闷不乐，主张不被接纳，也不忿慨不平，主张能够愉快实现，则实行；担忧难以实现，则摆脱；坚定信念而不动摇，这就是潜龙的德行。”

[原意]这一爻，是乾卦的第一爻，阳爻阳位得正。但由于处于本卦的最下方，也即阳气刚在地下发生，还不到对外活动的时刻，所以，用“潜龙”象征。“勿用”指还不能发生功用或采取行动，有不可用、不能用、不必用的含意；但也有潜在的力量不可预测，难以限量的含意。总之，“潜龙勿用”，就是指潜藏的龙，隐忍不动。

[意义]这里揭示了应隐忍待机的道理。其意义在于，纵有天大的本事，在时机不成熟，即其作用不能发挥时，也要善于潜伏，隐忍，待机而动。

决策者在不利或不成熟的条件下，必须审慎地、全面地权衡利弊得失，估计一下自己的能力能否发挥出来，会有什么结果；当预见到自己的能力无法发挥，或发挥出来也不会有好的（即有利于自己行动目标的实现）结果时，就要作出犹如“潜龙”的决策，隐忍不动，待机而行。这样做同知难而退有原则的区别。知难而退是见到困难，就动摇意志，望而生畏，不敢继续前进，赶紧后退，实际上是一种怯懦的决策。而“潜龙勿用”则不然，它不是由于怯懦，而是根据实际情况所做出的一种很富艺术性的决策（笔者按：“潜龙”也可

以说是一种策略,但策略是以决策为基础的,是体现决策的,故在这里分析说明,在讲策略时,就不再重述):能进则进,不能进则暂停或退一下,以便待机而进;能现则现,不能现则隐,但隐只是暂时的,是为了待机而现。也正如孔子所解释的,“确乎而不可拔”,隐忍并不丧失信念,动摇意志,只是一种建立在审时度势基础上的决策。

(2)把握时机

[原文]《乾·九四》:“或跃在渊,无咎”。

[注释]“渊”,指上空而下无底的深水洞穴。孔子对本爻的解释是:“上下无常,非为邪也。进退无恒,非离群也。君子进德修业,欲及时也,故无咎。”译成白话是:“或在上位,或在下位,经常变化,但不是为了邪恶。或者前进,或者后退,没有一定,但不是脱离群众。君子进德修业,是为了把握时机,所以不会有过失与灾难。”

[原意]这是乾卦第四爻,阳爻阴位,不正;刚刚离开下卦,升到上卦的最下方,仍然缺乏安定感,即正在准备当中,进退尚未最后定。因而以“或跃在渊”的龙,象征正在待机而动。

[意义]这一爻说明已到跃跃欲试的阶段,决定进退,应把握最有利的时机。

人们,尤其领导者、管理者在率众前进的过程中,往往会遇到这样的时期:前进的诸种条件均已俱备,但“只欠东风”,即时机还不太成熟;如马上行动,没有成功的把握。因此就应防止急躁情绪,“按兵不动”,等待时机成熟时再行动。历史和现实都一再表明,越是到这种时候,就越容易冒然行动,越容易犯“一着不慎,全盘皆输”的错误。所以,越是在这种时候,领导者、管理者就越要冷静,慎重决策。《三国演义》描写赤壁之战前的准备时刻,周瑜为“只欠东风”而急,忧得“犯病”是有道理的,因为周瑜深知没有东风,他们的整个决策便会落空;而诸葛亮之所以表现得胸有成竹、从容不迫,也是与他知道那天必刮东风分不开的,如果他料定(是凭天文学知

识还是凭经验进行的预测,不得而知)那天没有东风,他无论如何也不敢导演那幕旨在迷惑周郎的“借东风”滑稽剧的。

(3) 因应时机

[原文]《贲·彖传》:“贲亨;柔来而文刚,故亨。分刚上而文柔,故小利有攸往。天文也;文明以止,人文也。观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”

[注释]历代许多注家(如王弼、孔颖达、朱熹等)均认为:“天文也”之上应当有“刚柔交错”四字,是有道理的。“天文”即指日月往来、刚柔交错;“人文”,则指人的文明礼仪。“化”,一般解作教化。

[原意]贲卦所以亨通,是由损卦变来。损卦的“六三”柔爻下降,文饰原来的刚爻,所以亨通。又既济卦将“九五”刚爻割爱,上升文饰原来的柔爻;所以,小利时可以前往。这样将刚与柔爻互文饰,犹如日月星辰的交互运行,成为天的文饰。这一卦,内卦“离”是明,外卦“艮”是止,饰文明使人人止于应有的分际,这是人类的文饰,观察天的日月刚柔交错,可以明察四季时序的变化;观察人的文明礼仪,可以教化天下。

[意义]这里讲的道理很多,但我们联系决策来领会,主要讲了审时度势、因应时机而决策的道理。

“观乎天文,以察时变”,虽然讲的是对自然现象即天道变化的审视、判断,但有一般的方法论意义:就是通过实地观测、考察,来明察、了解事物的变化规律,再据此做出决策。比如对人进行教化的决策的制定,就是如此,即先观察人们的文明礼仪,了解、掌握其规律,然后才能做出教化天下的正确决策。

这就是说,领导者、管理者不能不调查研究,就盲目决策;也不能把决策看作一劳永逸或一次性的行为,而应随着客观情况的变化而不断调整、修改、完善,有时(在客观情况发生骤变时)甚至须推翻原来的决策而重新决策,这就是现在人们说的“追踪决策”。

(4) 知机而行

〔原文〕《屯·六三》：“即鹿无虞，惟入于林中，君子几不如舍，往吝。”《象传》：“即鹿无虞，以从禽也。君子舍之，往吝穷也。”

〔注释〕“即”，就、近；“虞”，古时管理山林的官名；“舍”同舍捨。“禽”同擒，当打猎解。

〔原意〕屯卦第三爻。“六三”阴爻阳位不正，因而不满，想动。但“六三”既不正，也不中，又与“上六”同是阴爻，也不相应，轻率冒进，必然陷入困境。

本爻以打猎追逐鹿来比喻。如果没有管理山林的人作向导，就难免迷失于林中。所以君子应当见机，干脆舍而不追；要是冒然前往，就极可能遭受被困林中的耻辱。

所以《象传》说，追鹿没有向导，是盲目地擒杀猎物。君子应当舍弃，往前追会遭受耻辱。

〔意义〕这一爻揭示了这样一个道理：应当知机而行，明辨取舍，不可盲目行动。

所谓知机，就是明白自己行动是否切合时宜？是否有进行和获得成功的条件（天时，地利，人和）？如果不切合时宜，不具备获得成功的条件，那就不如干脆舍弃；与其从事没有成功希望的事情，倒不如干脆不做。这是一般的常识，所以知机是与明辨取舍分不开的。知机是明辨取舍的前提；不知机者，是难以做到明辨取舍的。

所谓明辨取舍，对于决策者来说，就是在知机的基础上，决定自己做什么，不做什么；放弃什么，采取什么。一句话，就是根据时机的要求，决定进还是退；走原路，还是改新路。

待机而动，明辨取舍，是一种比较高超的决策艺术。古今中外许多杰出的政治家、军事家、领导者和管理者，在决策中经常运用之。例如，诸葛亮在名标青史的“隆中对”中，为刘备所提出的占据荆、益二州，三分天下的决策，就典型地体现了知机而动、明辨取舍的道理。诸葛亮对刘备说：自奸贼董卓称雄以来，天下豪杰四起，各人划地为牢，称霸一方的事不可胜数。名望低和兵力弱的曹操却战

败了名望高和兵力强的袁绍，不仅在于天时对他有利，而且在于他有计谋。现在曹操已有百万大军，而且还操纵“挟天子令诸侯”的权柄，你是不可和他争抗对垒的。而孙权占据江东，历经三代，根基甚厚，且地势险要，百姓归附，有才能的人愿意为他效劳。所以，你只能同他结盟。荆州北靠汉水和沔水，南入大江，东联吴郡和会稽，西通巴蜀，是兵家用武的战略要地，而统治这个地方的刘表却没有能力守住它。这也许是天意要把这个地方留给你吧！益州地势险要，沃野千里，号称天府之国。当年汉高祖就曾依靠这个地方建立帝业。但现在统治益州的刘璋昏庸无能，和北边的张鲁也有矛盾。那里的人民都渴望有个贤明的君主来治理。你是大汉皇室的后裔，信义著于四海，又思贤如渴，广交天下的英雄。如能占据荆、益二州，据险设守，安抚西、南的少数民族，对外结好孙权，对内修明政治，那样，一旦天下有变，时机成熟，就可以出秦川，攻长安，成就霸业，复兴汉室。显而易见，在诸葛亮的一番宏论中，既包括对时局，情势（天时、地利、人和）的客观分析，又包括对取舍的决断。这类决断不但广泛存在于军事行动中，也广泛存在于经济管理、市场竞争和其他社会活动中；不仅广泛运用于策略的运筹上，也广泛运用于战术的制定上。比如，在一次战役中，到底是攻还是守，是打运动战还是打阵地战等等，都必须知机而动，明辨取舍。企业家要使自己的产品打进市场，具有竞争力，也必须知机而动（即充分利用天时、地利、人和等优势，并抓住机会），明辨取舍（即放弃将要滞销的产品，推出市场急需的紧俏产品）。

（5）见微知著

[原文]《坤·初六》：“履霜，坚冰至。”《象传》：“履霜，坚冰，阴始凝也。驯致其道，至坚冰也。”

[注释]“履”，踩；“驯”，顺从；“致”，尽；“至”，达到。

[原意]“初六”是坤卦最下方的阴爻，属老阴，有变成阳爻的可能性。阴气凝结成霜，不久寒冬即将来临，结成坚冰。所以，当踏上

薄霜时,就应该料到,结冰的季节就要到来了。这是以大地的现象说明阴阳的消长。在这一地位,阴气开始生产,阳气逐渐消失。所以,《象传》说,踩到薄霜可料知坚冰。阳气刚刚开始凝聚,依照大地的法则就要到结冰的季节了。

[意义]这一爻揭示了见微知著的道理。见微知著,对于预测、决策来说,十分重要。

领导者、管理者的决策,是建立在预测的基础上的;而要能进行正确的预测,就必须具有见微知著的素质、能力。

所谓见微知著,就是指,见到一点苗头,就能预知它的发展趋向或它的实质。本爻所说的看到第一次下霜,就可预见到结冰的季节快到了。这是人们对自然现象的认识。对于社会现象的认识,也应该如此;尤其领导者、管理者,只有通过对某一社会现象开始出现的苗头的观察,预测到该社会现象的发展趋向,或它的实质,才有可能针对该社会现象做出及时而科学的决策。

社会现象与自然现象有共同之处,都是合乎规律地产生、发展、消亡的。任何社会现象的发生和自然现象的发生一样,都有一个孕育、萌生的过程。有些看起来是骤发、突变,其实,细究一下,也有苗头。如大地震、火山爆发虽产生于刹那间,但也有先兆、苗头;社会现象也是如此,暴动、政变给人突如其来之感,其实也有先兆、苗头。正因为如此,所以人们不论对于自然现象或社会现象,都可以在认识和掌握其自身规律的基础上,见微知著,即由小见大,由其萌芽看到其发展趋向,甚至结局。当然,有些社会现象比起一些自然现象来要复杂得多,要对这类社会现象做出见微知著是比较困难的。但从本质上说,再复杂的社会现象,也是有规律可循的。只要人们尽力认识、掌握其规律,就完全可以对它做到见微知著。

能否善否作到见微知著,是衡量领导者、管理者的决策素质和水平的重要标志,也是领导者、管理者能否、善否作出及时而科学的决策的重要前提。一个领导者、管理者,如果连起码的见微知著

的素质、水平都不具备，那你就很难进行及时而科学的决策，很难胜任他的工作。因此可以说，见微知著，是领导者、管理者的基本素质、基本职能。

§ 9 自保待机

(1) “否亨”不乱

[原文]《否·六二》：“包承。小人吉，大人否亨。”《象传》：“大人否亨，不乱群也。”

[注释]否卦属《周易》上经，为坤系卦。其外卦为天，内卦为地，故称“天地否”，图为䷋。《序卦传》：“物不可以终通，故受之以否。”“包承”，即包容、承受。“不乱群”，指区别贵贱上下，使臣民群众各守本分，互不相乱，可引申为意志不乱。

[原意]“六二”为否卦第二爻，阴爻阴位得正，又居内卦之中位，故虽是小人，但还能明辨是非，知道包容、承受君子。不过，毕竟处于小人得势的闭塞时期，所以占断对小人有利。而对“大人”即君子来说，世道已经闭塞，当然难以出头，因此，应当坦然承受闭塞的命运，才能亨通。所以，《象传》说，君子纵然不能亨通，也不能与小人同流合污。

[意义]这一爻说明在小人得势的闭塞时期，君子即使难以出头，也不能动摇心志，与小人同流合污。即使小人包容自己，也要这样做。言外之意就是，在闭塞时期，把握适者生存的道理，退避自保，以待时变。

这固然是一种“明哲保身”的处世之道，但对于决策者来说，却也是很重要的。

当人们尤其领导者、管理者处于对己不利的境况下时，例如，小人得势，奸佞当政，结党营私，残害忠良。在这种环境下，自己的正义、正当之举，很难推行，除非改变心志，与得势小人同流合污。与小人合作，会“乱群”，辱没自己的品格、名声；与小人公开争斗，又没有那个力量，会招来横祸。在这种情况下，就只好选择退避自

保,以待时机的决策。对于个人处世来说是如此,对于一个企业、团体、国家来说也是如此。当国际大气候于己不利,邪恶势力横行之时,作为主持正义的国家的领导人也面临抉择:与邪恶势力针锋相对,那个实力;与邪恶势力同流合污,又与自己的一贯政策和国家的本质相悖。在这种情况下,就只好选择退避自保、以待时变的决策了。

退避自保、以待时变是一种有条件的退让、妥协。退让、妥协在任何一个高明的领导者、管理者那里,都会得到正确的运用。反对一切退让、妥协,并不是高明的领导者。因为在有些时候,不做一些必要的妥协让步,不仅不能取胜,反而会失败;不仅不能壮大自己,反而自身难保。所以在这种时候,为了将来的前进,不得不暂时后退;为了壮大自己,不得不首先保住自己。当然,退让、妥协是有条件的:保住自己,而又决不同邪恶势力同流合污,同时,还要积蓄力量,以待时变,一旦有足够的力量制服邪恶势力时,便奋然而起,一鼓而消灭之。这些条件是很重要的。如果离开了这些条件,那就不是什么必要的退让、妥协了,而是无耻的变节、投降了。

(2) 自保待变

[原文]《坎·六三》:“来之坎坎,险且枕,入于坎窞,勿用”。《象传》:“来之坎坎,终无功也。”

[注释]“坎坎”,前后都是险;“枕”,依赖。“窞”,即陷。

[原意]“六三”为坎卦之第三爻,阴爻阳位不正。而且夹在上下两个坎卦的中间,进退皆险;处境既险,且依赖奸险之人,是入于险地,已经陷入危险的深处,任何行动,都不会有用。所以《象传》说,被险所包围,终不会成功。

[意义]这一爻,告诫在重重艰险中,不可妄动,应先自保以待变。

当身陷危险之深处,甚至绝境的时候,该怎么决策,这是领导者、管理者有时要遇到的一大难题。在这种境况下,既然不论怎么

行动,都没有成功的希望,而且稍有不慎,会陷入灭顶之灾。所以,最好的决策就是“按兵不动”,即先保住自己,以静制动,以待时变。

(3) 自保持机

[原文]《大壮·上六》:“羝羊触藩。不能退,不能遂,无攸利,艰则吉。”《象传》:“不能退,不能遂,不详也。艰则吉,咎不长也。”

[注释]“羝羊”即公羊。“遂”,有人解作“逃亡”,不妥,应解作进;“详”,即祥,吉祥。

[原意]“上六”为大壮卦第六爻,阴爻阴位,位于全卦最上方。如公羊抵触藩篱,角被挂住,不能后退。“上六”阴爻,力气不足,又不能冲破藩篱,达到目的;而且像这样逞强冒进也不会获得任何利益。值得庆幸的是“上六”柔爻,能以柔弱与命运对抗。只要及时觉悟处境的艰辛,能够忍耐以待时机,结果还是会吉祥的。

所以,《象传》说,不能后退,又不能前进达到目的,这是不祥的征兆。及时觉悟处境的艰辛,忍耐等待时机,会吉祥,即灾难不会长久。

[意义]这一爻是说,在既不能后退、又不能前进的境况下,应善于自保持机。

所谓“进退维谷”,指的就是这种情形。领导者、管理者,尤其军事指挥人员在率众前进、执行某项任务的过程中,有时会陷入这种困境,进退两难。在这种情况下,怎样决策,直接关系到群体活动的成败得失,关系着领导者、管理者、指挥员和广大群众、战士的生命安危,历史和现实以大量的事例表明,在这种境遇中,领导者、管理者或军事指挥员,只有首先自我保护,保住自身(个人、部属、队伍及事业),因而克制、忍耐,等待时机,才是上策。这就好比一只羊把自己的角挂在了藩篱之上,一时难以进,也难以退;要是硬进或硬退,不但达不到目的,反会损伤羊角。在这种情况下,倒不如干脆静下来,好好休息一下,先自我保护,待有机会,再决定进退。比如,待其主人来时,就有了机会,它就可以在其主人的帮助下顺利地进或

退,使角脱离藩篱。

本爻用羊角挂于藩篱之上来比喻,是很形象、深刻的。当然,社会活动,尤其高层次的、大范围的领导、管理活动,比上述例子要复杂得多,因而在进退维谷的境况下进行正确而及时的决策,也困难得多。但不论其多么复杂、困难,所应用的道理、遵循的原则是一样的。

§ 10 当机立断

(1) 见机行事

【原文】《大畜·九二》：“舆说辐”。《象传》：“舆说辐，中无尤也”。

【注释】“舆”，即车轮；“辐”，即“輹”，卡住车轴的曲木，俗称辐条；“说”，即脱。

【原意】“九二”为大畜卦第二爻，阳爻阴位，又位于下卦中位。“九二”被相应的“六五”阻止，但“九二”在下卦得中，并不偏激，能见机行事，自动停止不前；就像车轮脱离了卡住车轴的曲木即车辐条，不能前进一样。这好像并不吉祥，但《象传》说，因为“九二”得中，能及时停止，所以不会有怨尤。

【意义】这里所揭示的是，在出现险象之时，更应警觉，见机行事，该停止时就断然停止。

领导者、管理者在率领群众向着预定的目标前进的过程中，难免遇到困难、险情，无法继续前进，就像一辆行进中的车子在半途中其车轮和卡住车轴的曲木相脱离，而不能继续行进一样。在这样的时刻，就应该警觉到继续前进的危险，见机行事，当机立断：停止前进。这是领导者、管理者在执行既定的决策过程中，当出现意外情况时，所应该做出的一种随机决策。这种随机决策的突出特点是：果断、及时、准确。《吕氏春秋》有云：“事之难易，不在大小，务在知时。”孟子也指出：“虽有智慧，不如乘势；虽有镞基，不如待时。”（《孟子·公孙丑上》）。

当然,领导者、管理者要真正及时而正确地进行这样的决策,并不是那么容易的,需要相应的素质和水平。随机决策,是一种高超的决策艺术。

(2) 迅速果断

〔原文〕《小畜·九三》：“舆说辐，夫妻反目”。《象传》：“夫妻反目，不能正室也。”

〔注释〕“舆说辐”，意同上。“反目”，不和睦。“正室”，即正家室，指婚姻正当。

〔原意〕“九三”为小畜卦第三爻，阳爻阳位，位于下卦上方，与“六四”阴阳相应，就像车轮与车辐条相连，有夫妻之象。但“九三”毕竟阳刚，并不能安于被留住的现状，于是与“六四”相争，成夫妻反目之象。这是与“九三”自寻烦恼，与志不同道不合的人走在一起分不开的。所以，《象传》说，夫妻所以反目，是因为自己的婚姻本来不正当。

〔意义〕这一爻提醒人们，当发现自己与志不同、道不合的人走在一起，发生争执，无法并肩前进时，要迅速决断，断然摆脱羁绊。

“夫妻反目”固然有多种因素导致，而这里把婚姻不正当，即夫妻之间志不同、道不合看作根本性的原因，无疑是正确的。现实生活表明，夫妻之间如果不是志不同、道不合，即使反目，一般也是暂时的，并不难调解、重归于好；而若是两人因本来志不同、道不合而反目，那就很难调解，这正如车轮与车辐分开，无法再继续前进一样。所以，在这种情况下，就只有迅速决断，断然摆脱羁绊——志不同、道不合的人走在一起，实际上是互为羁绊。

本爻以夫妻反目、车轮与车辐的相脱离来作比喻，形象地说明上述道理，是很通俗、深刻的。这给领导者、管理者，以及一切致力于某项伟大事业的人们以深刻的启示：在决策之前，就应检查一下自己的部属、群众，是否与自己志同道合，彼此之间是否志同道合；如果大家志不同道不合，你的决策再高明，也是无用的。在决策之

前如未能发现，而在决策执行中却发现存在志不同、道不合的问题，那就应该迅速想办法并及时采取有力措施加以解决，千万不可等闲视之，自欺欺人，不然就会铸成大错。历史和现实一再表明，因这方面决策不果断、不及时而招致灾难、惨败者，不胜枚举。

(3) 断然分手

[原文]《兑·九四》：“商兑未宁，介疾有喜”。《象传》：“九四之喜，有庆也。”

[注释]《广韵》：“商，度也”；《说文》：“商，从外知内也”。可见，从外度量以知内，即商量之意。对“介疾”有不同解释，一般认为，“介”为纤介，“介疾”指小病，而在《易经》中，当以疾与喜对比时，常是疾病治愈后的喜悦的意思。

[原意]“九四”在兑卦中上承“九五”下比“六三”，而“九五”刚中守正，“六三”则邪媚不正；“九四”又以刚爻居阴位，刚爻能使其守正，但位阴又使它不坚定，在这种情况下，就动摇于三、五之间，何去何从，一时拿不定主意，心里在商度权衡不得安宁。因“九四”是刚爻，最终还是从“九五”不从“六三”，断然与有害于自己的人分手，划清了界限。划清了与“六三”的界限不亲比，除其弊则无害而有喜，所以，《象传》说，“九四”有喜，值得庆贺。郭雍指出：“介然自守，故能全兑说之喜，喜非独一身而已，终亦有及物之庆也”。这就是说，“九四”能与“六三”划清界限，就把阴邪不正的“六三”孤立起来了，不仅对自己有好处，而且对整个刚爻都有好处，故而是可庆的事。

[意义]这里提醒人们，在善与恶、尤其与有害于自己的阴柔小人相处时，不应犹豫不决，顾全面子，而应断然分手，从善去恶。

人们，尤其领导者、管理者在日常生活、工作中，要遇到各种各样的社会关系，要与各种人物打交道。由于受各种因素，尤其社会关系的制约，有时即便知道身旁有对自己有害的人，却顾全面子等，犹豫不决，不忍或不敢与之分手、决裂，或将其排除，因而使自

已成天不得安宁，给生活、工作造成不良影响及后果。有鉴于此，在遇到这种情况时，就应该当机立断，与有害于自己的人断然分手，这样不仅对个人有好处，而且对自己所从事的整个工作、事业有好处。这是人事关系方面的一种决策。

人事关系方面的决策，是领导决策中的一项重要内容。从某种意义上讲，领导、管理活动的开展，始终都是在一定的人事关系中进行的；或者说，没有一种社会活动能撇得开人事关系。人事关系处理得如何，即在这方面的决策如何，直接影响着整个领导、管理活动的进退成败。所以，如何组织、调动人事关系中的积极因素，限制、消除人事关系中的消极因素，就成为人事关系决策的根本内容或实质。当然，在决策中，领导者、管理者要注意并尽力化消极因素为积极因素，并应在有关决策中体现出这一点。但历史和现实表明，总有一些消极因素是无论如何也不能转化为积极因素的，例如，总有一些与自己势不两立、与自己所从事的正义事业格格不入并不改其破坏捣乱之本性的人。对于这样的人事关系，就决不该再抱什么幻想，再顾全什么面子，而应该断然分手。必要时，要剪除之。“事急而不断，祸至无日矣。”（陈寿：《三国志·蜀书·诸葛亮传》）

（4）断然去恶

〔原文〕《解·上六》：“公用射隼，于高墉之上，获之，无不利。”
《象传》：“公用射隼，以解悖也。”

〔注释〕解卦属《周易》下经，为坎系卦。其外卦为雷，内卦为水，即上为雷，下为水，雷动则密云降雨，万物发生得到解决，故定名为雷水解。图为䷧。《序卦传》：“物不可以终难，故受之以解。解者缓也”。《说文》：“隼，祝鸠也”。《疏》：“隼者贪残之鸟，鸛鷃之属”。“墉，城垣也”。“悖，乱也”。《玉篇》：“悖，逆也”。师古曰：“公，显然也”；但解作除暴之人较妥。

孔子解释本爻辞说：“隼者禽也，弓矢者器也，射之者人也。君

子藏器于身，待时而动，何不利之有？动而不括，是以出而有获。语成器而动者也。”其意思是说：“鹰是飞禽，弓箭是利器，射箭的是人。君子将利器藏于身上，等待有利的机会行动，又怎么能不利呢？当机立断，毫不迟疑，所以出猎必有所获。这是说，行动备有完备的工具，当然无往不利了”。

[原意]“上六”是这一卦的最高位，但不如“五”的尊位。“隼”指“六三”。这是解卦的最终的一爻，必然一切困难都已解除。本爻是说，某公经常携带弓箭于身以备万一，突然有一恶禽（鹰或鹞）落在城头上；城墙是为了防御外敌的，凶物登上城头预示祸患将至。某公因有弓箭在身便一射而中，立即就将祸患平息了。所以《象传》说，某公将隼射落，除掉了叛逆。

[意义]这一爻，说明对邪恶应采取断然手段。

这个道理，对于决策来说，至关重要。

自人类社会进入交织着血与火的“文明”时期以来，一直存在着正义与邪恶，光明与黑暗、革命与反动的斗争。领导者、管理者，尤其是从事政治活动的领导者、管理者，必然要遇到、参与这些斗争；回避是回避不了的。这就要求领导者、管理者必须依据客观斗争的需要，为了伸张正义、除掉邪恶，倡导光明、驱逐黑暗，推进革命、惩治反动，而适时地做出正确的决策。特别是当邪恶、黑暗、反动势力猖狂活动，眼看要酿成大的祸患叛乱时，就更要当机立断，断然去恶。在这方面，任何迟疑、怯弱都会铸成大错。因为正义与邪恶、光明与黑暗、革命与反动两种对立势力之间的斗争，是你死我活、不可调和的；你要稍示迟疑、怯弱，他就会乘机而进，将你吃掉。古今中外许多卓越的政治家、军事家深知这一点。所以对邪恶、黑暗、反动势力都不约而同，毫不迟疑地采取断然去恶的决策，集中力量除掉之、驱逐之、惩治之。而那些愚蠢的、蹩脚的政治家、军事家，则不是这样，在邪恶、黑暗、反动势力面前，却大发慈悲，表现出迟疑或怯弱，其结果反为邪恶、黑暗、反动势力所打败，留下终生

遗憾。这方面的教训可以说不胜枚举。

断然去恶，做为一种决策，一要果断，即毫不迟疑；二要彻底，即除恶务尽。这两个方面缺一不可；不果断，就会姑息养奸，纵敌为患，给敌对势力以喘息或乘机而入的空子，“当断不断，反受其乱”。（司马迁：《史记·春申君列传》）；不彻底，就会留下后患，“除恶不尽，反受其害”。这是早已被反复证明了的真理。

当然，要做到断然去恶，必须有准备。倘若某公身上不备有弓箭，他就不可能一看到恶禽落于城头便弯弓而射杀之。“有备无患”，并不是说有了准备就不会遇到祸患，而是说，有了准备，遇到突如其来的祸患也能及时铲除之。假如平时毫无准备（思想准备、物质准备），那末要在突如其来的祸患面前，做到断然去恶，是不可能的。

§ 11 审慎决断

〔原文〕《晋·上九》：“晋其角，维用伐邑，厉吉无咎，贞吝。”《象传》：“维用伐邑，道未光也。”

〔注释〕“晋其角”，兽进其角以触物；“邑”，自己的领地；“光”，光大。

〔原意〕“上九”是晋卦之最顶点，阳爻阴位不正。阳刚既已进入终极之地，无再进之理，因而不可用阳刚再往上进，只能以刚克刚，自己控制自己。要是不这样做，反而用刚以上进就必然有悔吝之事。然而由于本身刚强，还有力量讨伐叛乱的领地，虽然有危险，但结果吉祥。不过，自己的领地，应当平时善加治理，不使其发生叛乱。一旦发生叛乱，不得不加以讨伐，虽然属正当处置，仍不免羞辱。所以，《象传》说，这是采取的决策，不够光明正大。

〔意义〕这一爻，说明前进必须审慎决断，周密实施，不然，等到发生偏差，再来改正，即或不失败，也是耻辱。

当机立断很重要，但必须断得正确、可行，方能起到应有的作用。倘若只是做到了及时、果断，但失之于仓卒，断得不正确、无法

实施,那就不仅起不到应有的作用,反而会把事情弄糟。一些冒险者、鲁莽将军所犯的 errors,并不是不能作到当机立断,而是不能做到审慎决断。

当机立断和审慎决断是对立的统一,是同一事物的两个密不可分方面。当机立断着重从时间上、从量的方面提出要求,即决策、决断要及时、从速,抓住时机,切不可错过机会;而审慎决断,则着重从内涵上、从质的方面提出要求,即决策、决断要慎重、准确,符合实际,切实可行。这两个方面,不论失掉、偏重于哪一方,都是不科学的、有害的。如只注意当机立断,而不能做到审慎决断,那种决断就会因失之于仓促、轻率等而导致挫折、失败;如只注意审慎决断,而不能做到当机立断,那纵然决策、决断再高明,也会因失掉大好时机而同样导致挫折、失败。所以,只有将两个方面有机地结合起来,既做到及时、果断,又做到准确、可行,才能对问题的解决、任务的完成有所裨益,才是一个高明的领导者、管理者所应该做到的。

§ 12 独立自主

(1)“独立不惧”

[原文]《大过·象传》:“泽灭木,大过;君子以独立不惧,遁世无闷”。

[注释]“灭”,没,淹没;“木”,指舟。“遁”,隐或退。

[原意]大过卦的上卦“兑”是泽,下卦“巽”是木,可看作舟。舟本应浮于泽上,而今却在泽下,即为水淹没,所以称为“大过”。君子观此现象而采取的态度是:独立不惧,即不顾世人的非难,特立独行,而无所畏惧;即或不得已而退避,也不会烦恼。

[意义]这里强调的是,在不寻常,尤其遭遇巨大灾患的境况下,要坚持独立不惧的态度。

舟行水上,因遭遇风暴恶浪袭击而被淹没翻沉的事,是免不了的。乘船者、尤其撑船人——船长,遇到这种意外的灾患怎么办?是

独立不惧，沉着应付，采取救急措施，还是手忙脚乱、束手待毙，就是生死攸关的了。采取前一种决策，就可能化险为夷、死里求生。事实上，一些遭遇到险风恶浪、以至翻船之险的船长，就是由于自己独立不惧，沉着应付，率领大家（船员和乘客）一道顽强地与恶浪搏斗，将船重新救起，即使无法救起时，也不屈服于厄运，而是顽强地泅渡到安全地带，终于化险为夷、死里逃生。而那些在险风恶浪前手忙脚乱、惊慌失措的船长，只好听从厄运的摆布，葬于鱼鳖虾蟹之口了。

领导者、管理者，其实都是社会领域的撑船人——船长。他们所撑的社会之船（政治的、经济的、文化的、军事的等等），也会遭遇风浪，甚至有沉没的危险。当险风恶浪、尤其“翻船”之险降临之时，该怎么办？能否做到独立不惧？卓越的领导者、管理者，总是在险风恶浪前，表现出独立不惧、沉着镇定的态度，因而能及时地冲破险风恶浪，勇往直前；即使在一时为风浪所阻、甚至遭“翻船”之险，不得不退却、隐蔽的情况下，也决不动摇意志，心慌意乱，而仍不向邪恶势力屈服，积蓄力量，养精蓄锐，待“风平浪静”时机到来时，又重整旗鼓，奋力向前。

独立不惧，对于一支队伍、一个政党、一个国家的领导者来说，尤为重要。领导者能否在决策中始终坚持这一点，是他所领导的队伍、政党、国家，是否真正独立，有无雄厚实力的体现，也是他本人品格、素质、水平等的体现。

（2）应有主见

〔原文〕《咸·九三》：“咸其股，执其随，往吝”。《象传》：“咸其股，亦不处也。志在随人，所执下也。”

〔注释〕对“咸”的解释颇不一致：有的解作“感”、“感应”；有的解作“动”；有的则解作“伤”。联系本卦的上下爻，可以解作“感应”，但太受局限，倒不如解作“伤”或“动”更有意义。“随”，有人解作“隋”，似不妥，宜解作“随从”、“跟随”。“执”，可解作“持有”、“抱

有”。

[原意]“九三”为咸卦第三爻，阳爻阳位。大腿受伤，还随着前进，不利。所以《象传》说，伤了大腿，也不安处，反正抱定了随从他人的志向，这是很失策（即出于下策）的。

[意义]这爻是说，已经受了伤，本应安处静养，不宜妄动，可是，抱定了随从他人的念头，一心追随人家前进，因而受到羞辱。这无疑是在告诫人们：应有主见，不可盲目追随别人。

应有主见，是决策者所应遵循的一个极为重要的原则。决策既然是对行动目标及实现该目标的策略、办法等的选择、确定，而每一项群体活动的具体行动目标及实现该目标的策略、方法等等都不一样，所以，只有有主见，不盲从，才能做出相应的正确决策。

什么叫做有主见，即对某件事情有确定的独到的见解。在决策中有主见，就是指完全从自己所从事的工作（群体活动）的客观实际出发，依据自己行动的准则，审慎地选择、确定行动目标及实现该目标的策略、办法，并且不轻易改变之。明代张居正说：“天下之事，虑之贵详，行之贵力，谋在于众，断之在独”。（《陈六事疏》）其中的“断之在独”，说的就是决策要有主见。吕坤对于有主见做过这样的说明：“此心果有不可昧之真知，不可强之定见，虽断舌可也，决不可从人然诺”。（《呻吟语·存心》）他还说：“分明认得自家是，只管担当，直前做去。”（《呻吟语·修身》）对有主见论述得比较深刻的还是清代颜元，他指出：“立言但论是非，不论异同。是，则一二人之见，不可易也；非，则虽千万人所同，不随声也。岂惟千万人，百千年同迷之局，我辈亦当以‘先觉觉后觉’，不必附和雷同也”。（《颜习斋先生言行录·学问》）他虽然指的是“立言”，但也完全适用于决策。

做事要有主见，决策更要有主见。这本来是个很简单、明白的道理，可有的领导者、管理者却偏偏常常违反之。其原因固然很多，但抱定追随他人的念头，是最根本的原因。在这种念头的指导下，

自然就不看自己所从事的群体活动在行动目标上有什么特点,与自己所追随的人的行动目标有多大差异,也不管自己在前进中遇到什么波折、困难,只是盲目地跟在人家后面亦步亦趋。这样的决策,没有不失败的。如果说做为一个被领导者,群体活动中的普通一员,没有什么主见,只知跟随领导者前进,也许不至于导致什么不良后果的话,那么,做为一个领导者,要是没有主见,只知追随他人(指另一群体活动的领导者)的话,就肯定会导致不良的后果。

§ 13 不拘常规

[原文]《坎·六四》:“樽酒簋贰,用缶,纳约自牖,终无咎。《象传》:“樽酒簋贰,刚柔际也。”

[注释]“樽”,酒器;“簋”,竹盘;“缶”,瓦器;“约”,俭约;牖,即窗户。

[原意]“六四”阴爻阴位得正,接近尊位的“九五”,本来君臣之间的分际非常严格,但在险难的时刻,刚强的君与柔顺的臣,就不能不省去一切繁文缛节,而以诚意代替了。就像一樽酒、一盘饭,盛在朴素的瓦器中,不经由正门,而由窗户将简单的食物送给君王,终于无灾。所以《象传》说,樽酒盒菜,说明刚与柔坦诚往来、合作无间。

[意义]这一爻旨在说明,在艰险之中,不应拘泥于常规。

在艰险、危急时刻,不应再讲究什么繁文缛节,不应拘于常规,这是一个真理。因为在艰险危急时刻,若再讲究繁文缛节,就会耽误时间,而在千钧一发之际,耽误一分一秒,就有可能失掉战机、生机,陷入灭顶之灾;若再拘泥于常规,按照正常的原则、规范去想、去做,就会永远找不到脱险求生的途径、办法等。

这个道理,对于决策来说,至关重要。任何一个领导者、管理者,在遭遇艰险、危急的时刻,都必须懂得这个道理,并照此去做。古人所谓“大行不顾细谨,大礼不辞小让”(《史记·项羽本纪》),讲的就是这个道理。成就大事,尤其像替天行道、吊民伐罪之类的壮

举,在决策时,就不必、也不可能计较细微末节;只要自己的行动符合大的礼仪,就不必讲究繁文缛节。凡古今成大事者无一不是这样决策的。而一些欲成大事者之所以一事无成,乃至壮志未酬身先败、名先裂,一个很重要的原因就是不懂得这个道理,太讲究细枝末节,太拘于繁文缛节,不敢打破常规。特别是在科技突飞猛进和由此促成的时间价值日趋提高的今天,往往一线生机存在于眨眼之间,在这种时刻,只要稍一拖延,就会断送生机,(稍纵即逝),永远摆脱不了危难。

当然,领导者、管理者,也不能只是在艰险来临时才在决策中打破常规,现代科技革命和社会发展越来越清楚地表明,领导者、管理者,要适应科技革命和社会发展的要求,开拓创新,致力于前无古人、后无来者的宏伟事业,也必须敢于、善于打破常规,进行超常决策。历史和现实都一再表明,没有超越常规的决策,就不可能有超越常规的行动、事业!

§ 14 勿刚愎自用

[原文]《履·九五》:“夬履,贞厉”。《象传》:“夬履贞厉,位正当也”。

[注释]“夬”同决,断裂。“夬履”,鞋裂开。

[原意]履卦第五爻,阳爻阳位又处在至尊的君位;下卦“兑”是和,象征“九五”之部下,和悦服从,唯命是听,在这样情况下,“九五”更加刚愎自用、独断专行。这种状态,即或职位正当,仍有危险。所以《象传》说,由于太暴烈以致鞋都裂了,即使职位正当仍很危险。

[意义]这一爻旨在告诫,刚愎自用、一意孤行的危险性。

“九五”处于至尊的君位,握有生杀予夺之权,因此,其发号施令并不存在名分、等级不正的问题。但是,越是处在这样的地位,要是刚愎自用、一意孤行的话,就越容易招致危险。古人行动离不开鞋子,鞋子一旦破裂,就寸步难行。所以“夬履”之险在今天的人看

来也许不算什么,但在古人那里,却是很严重的。

这个道理对于决策来说,也很重要。决策者因其所处的职位层次(高低)不同,因而所拥有的权力大小也有区别,但不论权力大或小,都有与之相应的作用范围。决策时,只要按照其各自的职权作用范围的要求来进行,都是名正言顺的,即“位正当”的。但是,在这样的前提下,决策者也会采取不同的态度、方法。有的领导者采用民主的、协商的办法,即与其谋士同僚等共同协商,然后决策;而有的领导者则采用集权的、专断的方法,刚愎自用,完全由个人决策。本爻说的就是这种情形。这样的决策态度、方法,即使名分、等级正大,也会有很大危险。

刚愎自用与上面提到的有主见是不一样的。有主见指的是不随波逐流、人云亦云,不轻易改变自己的看法、主张,但不是绝对不变,即并不是不论客观情况发生怎样的变化,都固执己见。而刚愎自用则不然,它表现为不管他人意见如何,也不管情况发生怎样变化,自始至终都自以为是,抱定个人的意见、主张不变,即使变,也还是一切由个人专断,一意孤行听不得他人半句意见。所以,两者虽然都表现为有独立见解,但有主见并未把这一点绝对化、固定化,而刚愎自用则把这一点绝对化、固定化了。由此就决定了它们的实质与导致的结果的根本不同。

刚愎自用固然有其一定的思想根源与个人素质、修养上的原因,但从社会根源上来看,则是专制制度的产物。在专制制度下,帝王处于独尊的、至高无上的地位,“朕即国家”,一切生杀予夺之权都集于一身,一切都最终由他个人说了算。在这种境况下,帝王就很容易形成刚愎自用、专横暴戾的态度和作风。而当新的社会制度取代专制制度之后,这种态度、作风便失掉了其社会基础。但由于专制制度的影响还存在,由于思想上的根源,气质、修养上的原因依然存在,所以,刚愎自用在有些领导者、管理者身上,就依然表现出来。

如果说,在以小生产为主体的专制时代,刚愎自用决策,还多少有一定的作用的话,(专制制度之所以存在很长时期,例如在中国古代长达几千年,就足以证明其有一定的作用)那末,在以大生产为主体的现代化的社会条件下,这种决策则不可能再具有任何作用了。之所以如此,根本原因在于:第一、刚愎自用归根到底是一种个人决策,而个人智慧总是有限的,已根本不适合于现代化大生产条件下对决策者的要求;第二、刚愎自用又表现为固执己见,一意孤行,而情况是千变万化的,因而即使开始正确的决策,也要随着客观情况的发展变化而应不断调整;一成不变或“一劳永逸”式的决策注定是要失败,招致危险的。

§ 15 顺应变化

[原文]《需·六四》:“需于血,出自穴”。《象传》:“需于血,顺以听也。”

[注释]“需于血”,即需于坎,《说卦传》:“坎为血卦,为隐伏”。“顺以听也”,多解作顺以听命,可解作顺从变化。古人所谓“命”,有“天命”,即自然变化之意。“穴”,穴窞,陷阱或险境之意。

[原意]需卦第四爻,阴爻阴位得正;但已经进入上卦“坎”的险区,可能造成伤亡;所以,用“需于血”来象征。不过,由于“六四”阴柔位正,不会轻举妄动。因而不久就会由陷入的“穴”中走出,即脱离险境。所以《象传》说,陷入穴中时,只要顺应变化,就可以脱离险境。

[意义]这一爻是说,当陷入危险(陷阱、险境)之时,切不可逞强,只有顺应变化,才可脱离险境,化险为夷。

需卦的本意是须有所待,当时机不到而前进,必有所伤;而时机到来再前进,便进则必通,如成云而降雨,皆随其自然之势而不可强制。需卦六爻中,下体三爻为须待不进,从六四进入上体开始便有进而致通之义了。正因为客观上具备了进而致通的条件、趋势,所以“六四”只要顺应变化,就可脱离险境。

这就提醒决策者，当陷入危险的境地时，切不要逞强，不要妄动，要审慎地观察客观形势的变化；当发现客观的变化出现有利于自己脱离险境的条件、趋势时，就要及时抓住这个机会，顺应这种变化趋势，以化险为夷。

由此可见，顺应变化的实质是顺应事物的发展趋势，顺应客观规律。换言之，就是领导者、管理者要依据客观形势的变化，按照客观规律的要求来进行决策。

这里显然有个前提，就是客观形势出现有利于自己进而致通的条件、趋势。而这，又是不以个人意志、愿望为转移的。切不可急躁妄动。当然，领导者、管理者也并不是无所做为、无能为力的。他可以在具体的客观环境下，尽自己所能，利用一切有利的条件，改变不利的条件，促成进而致通的条件、趋势的形成、到来。而一当这样的条件、趋势确实形成、到来时，便立刻抓住。因势利导，化险为夷。他所能做的仅此而已，但要真正做到这一点，也必须充分发挥自己的主动性和创造性。

§ 16 顾及民心

(1) 以群众信赖为前提

[原文]《晋·六三》：“众允，悔亡。”《象传》：“众允之，志上行也。”

[注释]“允”，即信。“上”，有人解作“尚”，其实，“上行”即前进。

[原意]“六三”阴爻阳位不正，但众人信任，当然悔恨消失。所以《象传》说，坚定前进的信念，是因为获得了大众的信赖。

[意义]这一爻是说，要前进，必须以获得群众的信赖为前提。

任何领导者、管理者所从事的事业，实际上都是群体性的活动；而任何群体活动要能顺利开展的话，就必须使群众了解这种活动所达到的目标、利益与个人利益的关系，必须获得相当数量的群众的信赖。这种信赖越广泛、越牢固，群体活动的开展就越顺利，就越易取得成效。相反，不管什么样的群体活动，如缺乏相应的起码

的群众基础,即得不到一定数量的群众的信赖,就肯定难于开展,甚至连起动都很困难。为什么古往今来许多群体活动,会出现消极怠工、甚至反抗、破坏等现象,根本原因就在于缺乏群众基础,没有获得广大群众的信赖。所以,在决策时,领导者、管理者尽力征求群众的意见,取得尽量多的群众的信赖,是十分重要的。当然,要做到这点,并不完全取决于领导者、管理者的个人愿望;因为能否这样做,不仅与领导者、管理者的个人素质、修养、水平等等有关,也与社会制度,领导体制,与被领导者的素养、水平等有关。

(2) 争得多数人支持

[原文]《损·六五》:“或益之,十朋之龟弗克违,元吉。”《象传》:“六五元吉,自上佑也。”

[注释]《汉书·食货志》:“元龟巨冉,长尺二寸,直二千一百六十为大贝十朋”。从而可知,朋是贝钱单位。《韵会》:“弗,不也”。《说文》:“违,离也。”《尔雅释言》:“克,能也”。《正韵》:“上,尊也”,指天。

[原意]“六五”阴爻中虚,柔顺虚心,而且位于这一卦的君位,正当损下益上的时刻。天下人对这样的君王,大多数人会减损自己,使君主增益。这是理所当然的事,就是用价值十朋的大龟占卜,结果也是如此。《象传》说,所以如此,是上苍保佑这样的人。

[意义]这一爻提示人们,得到多数人的支持,就会大吉,连上苍也会保佑的。

古人把顺利办成的事,往往归功于上天保佑;认为凡是上天保佑的事,就肯定会获得成功。这里又把得到大多数人支持与上天保佑联系起来,自然就昭示出这样一个道理:得到大多数人支持的事,就会得到上天保佑,一定会获得成功。这就告诉统治者(领导者),不论办什么事,要想取得成功,在决策时,就必须得到大多数人的支持,顾及民心。管仲指出:“政之所兴,在顺民心;政之所废,在逆民心。”(《管子·牧民》)班固也说:“治天下者,当用天下之心

为心。”(《汉书·鲍宣传》)

从这里可以看到古代民本思想的萌芽或成分。当然,在专制时代,统治者(领导者)在决策时要得到大多数人的支持,是很难的,尤其在政治生活领域,由于对立阶级之间在根本利益上的冲突,要让统治者在决策时取得大多数被统治者的支持,一般情况下,是不可能的;但当外敌入侵,阶级矛盾下降而民族矛盾上升时,统治者则可以在一定程度上这样做。历代统治者所做出的抗击异族、异国入侵者的决策,实际上就属这类情形。在经济生活领域,主要是在抵御自然灾害时,统治者完全是可以做到这一点的,例如,李冰父子在专制时代之所以能率领当地广大民众建成著名的都江堰水利工程,就是由于他们的决策得到了当时当地广大民众的支持。

§ 17 稳步渐进

(1) 量力渐进

[原文]《渐·初六》:“鸿渐于干,小子厉,有言,无咎。”《象传》:“小子之厉,义无咎也。”

[注释]“鸿”,鸿雁;“干”,水边;“小子”,小孩子;“言”,指斥责。“义”,即宜。

[原意]这一卦的爻辞中,以鸿雁比喻,因为鸿雁的行列有秩序,而且是寒来暑往的候鸟,其行动与季节的渐进相符合。“初六”是渐卦的开始,由最下方刚刚开始渐进,仍然逡巡不前,与鸿雁降落在水边,将要登陆时的踌躇不决很类似;因为鸿雁是水鸟,在登陆时显得蹒跚。“初六”阴爻,柔弱,象征小孩子,体力弱,有落伍离群的恐惧。“初”应当与“四”相应,但“初六”,“六四”都是阴爻,相互排斥;而且“六四”阴柔,既无力应援“初六”,又嫌“初六”落伍,跟随不上,所以对“初六”斥责。意思是,小孩子走到水边,有落水的危险,但有大人在旁斥责,故不会有危险。所以《象传》说,小孩子有危险,但有大人斥责,又不妨事。

[意义]这一爻提醒人们,作事不可勉强,宜量力渐进。

小孩子若是量力的话,就不该行进到水边;现在勉强到了水边,会有落水的危险,幸有大人呵斥,才不致于有危险。然而小孩子与大人同是人,为什么进到同一个地方(岸边)会一个安全、一个危险呢?主要是力量大小不同。但小孩子现在无力做到(或防止)的事,将来会有力做到(或防止)。小孩子现在只是急于求成,不自量力,才遇到危险的。假如小孩随着一天天长大(力量一天天增加),而渐渐地走向岸边,即渐进的话,就没有什么危险了。

量力渐进,这是决策者,尤其是从事较长时间、较大规模的事业(活动)的决策者,应该掌握的一个原则。

任何一项较长时间的、较大规模的事业(活动),其完成都不是一朝一夕的,而一般要经历一个漫长的渐进过程。在这一过程中,难免会有坎坷、曲折。这就要求决策者,必须按照这种渐进过程的客观要求进行决策,而切不可操之过急。否则,欲速则不达。这同田径赛场上的情形类似。运动员在短跑和长跑比赛时,因为过程的长短不一样,所以他们所采取的跑法(实际上也是决策)也不一样。短跑比赛,一开始就得拿出最快的速度来,而长跑则不同了,一开始不一定拿出最快的速度(即使拿出最快速度,在中程也得适当放慢),就是说,要悠着点劲,以保证不但能跑完全程,而且能在最后冲刺。当然,运动员因个人的体质、技能不同,在速度的掌握上会有差别,这就叫量力。不考虑长过程(渐进过程)不行,不量力也不行;这两个方面必须有机地结合起来,才能跑出自己所能达到的最佳成绩。一个较长过程的领导者也是如此,他必须一方面考虑到渐进过程的要求,一方面又要量力(即渐进的速度、规模,是自己力量所能达到的)。领导者只有从主、客观两方面的实际出发,将这两个方面有机地结合起来进行决策,才能卓有成效。所谓“欲速则不达,”对于决策者来说,就是要么忽略了渐进过程的客观要求,要么不自量力,要么两者都忽略了,因而,主观上求快的目的达不到。

(2) 稳当踏实

[原文]《渐·六二》：“鸿渐于磐，饮食衎衎，吉。”《象传》：“饮食衎衎，不素饱也。”

[注释]“磐”，多解作大石，其实解作水洼较妥，《史记·孝武纪》：“鸿渐于般”，“般”即“磐”，其义为长，即水洼，“衎衎”和乐状；“素饱”，即素餐，不劳而食之意。《诗经·伐檀》：“不素餐兮”，即不白吃饭。

[原意]“六二”阴爻阴位得正，位于下卦中位，又与“九五”阴阳相应，因此，和乐吉祥。鸿雁飞落在水洼，有水可饮，有鱼可食，和乐喜欢，自是吉祥。比喻人稳步地进入有利的环境。所以《象传》说，和乐喜欢地饮水吃鱼，并不是白吃饭，而是进到这一环境自然得到的结果。

[意义]这一爻是说，只要稳当踏实地渐进，就和乐、吉祥。

这里用鸿雁为例说明，是很有说服力的。鸿雁往水边飞，不是为了急于吃鱼饮水，就不顾深浅地一下落到水里，而是渐渐地、稳当地飞落在水洼里，因而能如愿以偿，可以高高兴兴地饮食。这是它稳步渐进自然达到的结果。与白吃饭是不一样的。这个道理对于决策来说，很有借鉴意义。领导者、管理者，在决策时，尤其是对于长过程的、繁杂活动（任务）的决策，必须严防急于求成，而要稳步踏实，一步一个脚印。就像又饥又渴的鸿雁，要是它急于解除饥渴，面不顾水的深浅，环境的安全不安全，一下飞落到水里，就有可能不仅达不到目的反而招灾惹祸。领导者、管理者在决策上也是如此，急于求成，冒然前进，想一口吃个胖子，或一步跨上顶峰，其结果很可能是不但胖子吃不下、顶峰跨不上，而且会导致意外灾祸。

稳当踏实，这是领导者、管理者进行决策的一个重要原则。稳当，才能使决策胸有成竹，无懈可击；踏实，才能使决策有条不紊，落到实处。总之，只有在决策时做到了稳当踏实，才能稳扎稳打，一步一个脚印地达到目的。

§ 18 见险则止

〔原文〕《蹇·彖传》：“蹇，难也，险在前也。见险而能止，知矣哉！蹇利西南，往得中也；不利东北，其道穷也，利见大人，往有功也。当位贞吉，以正邦也。蹇之时用大矣哉！”

〔注释〕“蹇”，难也；“知”，即智。

〔原意〕本彖辞是解释蹇卦之卦名和卦辞的。

蹇卦的上卦“坎”是险，所以说前面有险；下卦“艮”是止，见到危险，立即停止，是很明智的。从卦变来看，小过卦的“九四”与“六五”交换，就成为蹇卦；象征“九四”如果向前，就达到上卦中位的中正位置；如果后退，就进入下卦“艮”，停止便无路可走了。又，上卦“坎”是由“坤”演变而来，“坤”的方向在西南，所以说往西南，即向前有利。下卦“艮”的方位，在东北，所以说往东北，亦即后退，不利。当置身于困境时，必须遇到伟大人物，给以协助，才能继续前进，获得成功。这一卦，“六二”以上的五个爻，又都得正；所以说，位置正当，坚守正道吉祥，可以治国安邦。明白艰险因时间（条件）不同，而后果也不一样的道理，是很有用（有意义）的。

〔意义〕在这里，我们着重领会见险而止对于决策的意义。

当自己从事的活动遇到危险（这种危险不是一般的、常见的，只要注意一下就能度过去的，而是不常见、甚至不曾遇到的，或捉摸不清其险情究竟有多大的，或一时很难有办法度过去的）时，领导者、管理者就应该及时停下来，研究对策，包括修改、充实以至推翻原来的决策。什么时候拿不出符合实际情况的，可以切实度过危险的正确决策来，什么时候就不能前进。这是一种明智的决策方法。

“见险则止”，指的是意外的、巨大的、一时难于顺利度过的危险。历史和现实一再表明，在这类危险面前，领导者、管理者唯有停下来，研究好对策（包括对原有决策进行检查、修改），再继续前进，才能顺利地度过艰险。而一些糊涂的、莽撞的领导者则往往不是这样，不管危险多大，只知按既定决策“勇往直前”，其结果必然导致

挫折失败。

并不是不管遇到什么样的危险都一概“见险则止”。有些危险是常见的，或自己已经对付过多次的，那就没有必要非“止”不可，只要在继续前进中多加注意就是了。而一些糊涂的、怯懦的领导者、管理者则往往不是这样，一见有危险，也不管其险情如何，便停滞不前，改变乃至放弃原来的决策，这样，是不可能卓有成效地开展领导、管理工作的。

§ 19 慎重冒险

〔原文〕《未济·六三》：“未济，征凶，利涉大川”。《象传》：“未济征凶，位不当也。”

〔注释〕“征”，行，《尔雅释言》：“征，行也。”对本爻的解释颇纷纭，今取其中一种说法而阐发之。

〔原意〕未济卦第三爻，阴爻阳位，位不当，且位于下卦之最上方。但下卦“坎”是险，位于上方有即将脱离危险之象。然“六三”毕竟柔弱，位置不中不正，在这样的条件下，积极行动当然不利。可是当此即将脱离危险的重要时刻，充分考虑不利的条件，经过慎重周详的决策，断然冒险，反而能突破困境，找到出路，因而有利。

〔意义〕这一爻，提示人们在成功的最后的关键时刻，不妨慎重而断然地冒险。这里有这样几层意思：

其一，在成功的关键时刻，要敢于冒险。这是为什么呢？因为在成功的关键时刻，一旦出现危险，势必影响整个事业的成功。这时如果不敢冒险，就会前功尽弃，半途而废，导致“为山九仞，功亏一篑”的遗憾。常言道，“九十九拜都拜了，只剩下一拜了无论如何也不能放弃！”说的也是这个意思；

其二，在这样的时刻冒险，要慎重。这又是为什么呢？不敢冒险，在危险面前却步、退缩，固然会造成“功亏一篑”，而冒险如果不慎，也会导致失利或失败。所以，为了保护、巩固已有的成功，进一步夺取最后的成功，在最后的关键时刻冒险，必须慎之又慎，做出

切实可行的决策；

其三，在这样的时刻冒险，要果断。这又是为什么呢？因为在成功的最后时刻，往往一发千钧，稍有迟疑，就会失掉良机，招致灾难。所以，必须当机立断。

慎重冒险和见险则止，看来互相矛盾，实际上，体现了客观的求实态度和精神。两者反映了客观事物（领导活动或管理活动）在不同条件下对人们提出的不同的要求。领导者、管理者，依据不同的情况，机动灵活地运用见险则止和慎重冒险的原则，以进行及时而正确的决策，卓有成效地从事领导、管理工作，乃是一种高超的决策、领导艺术。

§ 20 加强戒备

(1) “以除戎器，戒不虞”

〔原文〕《萃·象传》：“泽上于地，萃；君子以除戎器，戒不虞。”

〔注释〕“除”，修治；“戎器”，武器；“戒”，戒备；“虞”，不测，意外之患。

〔原意〕萃卦的上卦“兑”是泽，下卦“坤”是地，水聚集地上，成为泽，因而称作“萃”。但聚集愈多，愈容易发生意外的灾祸。所以，君子应经常修治武器，加强戒备，以防不测。

〔意义〕这里旨在提醒人们，要经常修治兵器，加强戒备，以防意外之患。

战争是敌对势力之间政治斗争的产物和最高表现，是流血的政治；而武器则是进行战争不可缺少的重要手段。因此，战争是阶级社会不可避免的社会现象，而武器则在这一现象中为敌对双方普遍使用的东西。虽然战争胜负的最终决定因素是人，但武器在其中也具有十分重要的作用。所以，为了求得战争的胜利，人们不仅在战时尽力使用锐利的武器，而且在战前也注意修治武器，以备战时用。一个高明的政治家、军事家，不仅在战时能征善战，出奇制胜，而且在平时，秣马厉兵，常备不懈。这后一个方面，比起前一个

方面来,更为重要。因为在平时,人们很容易麻痹,陶醉于暂时的、表面的升平景象,刀枪入库,马放南山。结果一旦意外之患发生,便猝不及防,束手待毙。这样的悲剧在中外历史上可以说不胜枚举,留下了一幕幕惨痛的教训。聪明的领导者、军事家就是从这些血的教训中懂得了加强戒备、随时防范意外之患的重要性。

可以说,平时的秣马厉兵比战时的兵戎相见、拼力厮杀更重要。前者是后者的前提和基础;只知战时拼力厮杀,而不知平时秣马厉兵的指挥官,很难出奇制胜,更难立于不败之地。

(2)“终日戒”

[原文]《既济·六四》:“繻有衣袽,终日戒。”《象传》:“终日戒,有所疑也。”

[注释]既济卦属《周易》下经,为离系卦。其外卦为水,内卦为火,故称“水火既济”,图为☵。《序卦传》:“有过物者必济,故受之以既济。”对本爻的解释历来有争议。一说“繻”是棉衣,“袽”是破衣,经过战争,衣服已经破烂;一说在应当穿棉衣的时候,没有棉衣穿,只好穿破衣;一说,“繻”是濡的错字,船漏了要用破布堵塞,“六四”正在渡河,为防止漏水,事先备好破布,并且整天戒备。这些解释的基本思想是一致的。

[原意]“六四”阴爻阴位,具备凡事细心、设想周到的性格。这样虽然不一定吉祥,但事先预防,可使灾祸发生的可能性减低。所以《象传》说,必须终日戒备,疑惧灾祸的来临。

[意义]这一爻告诫人们,成功不可自满,更应该提高警惕,时刻戒备。

在成功(胜利)之时,决策者应注意些什么问题,这是一个非常现实的、直接关系着成功(胜利)能否巩固、持久的问题。古往今来,有多少英雄豪杰、仁人志士在接近成功,或刚获得成功之时,自以为“大功告成”因而骄傲自满或意志松懈,不能防范不利因素、尤其敌对力量的反扑,不能防止意外事变的发生,从而功败垂成,遗恨

终生!高明的领导者、管理者从这一幕幕悲剧中吸取了教训,(本文辞可以说是古人吸取这类教训的一个例证)越接近成功,越是取得辉煌胜利,就越发谨慎、警惕,随时担心、疑惧不测事变发生,因而“枕戈待旦”,时刻防范,从而能保证夺取并巩固最后胜利。

这里含有一个深刻的哲理。在遭受挫折、失败,尤其惨败的境况下,人们一般是能够做到时刻戒备的,不然会有被消灭的危险。但是,在成功之时,则往往会忽视这一点。其原因固然很多,而骄傲自满是个重要原因。所谓“功败垂成”,主要是在成功前的关键时刻失策或失误导致的。领导者、管理者失策、失误的具体原因很多,而放松、乃至放弃对不利因素,尤其敌对力量的警惕、戒备,则是个主要原因。古人正是总结、吸取了这一教训,因而发出了“慎终如始,则无败事”的呐喊。

§ 21 防患于未然

(1)“以思患而豫防之”

[原文]《既济·象传》:“水在火上,既济;君子以思患而豫防之。”

[注释]“豫”,同预。

[原意]既济卦的下卦“离”是火,上卦“坎”是水。有水有火,象征烹饪已经完成;然而,水在火的上方,也有烧灭火的危险。君子应当从中悟出这样的道理:凡事在开始之时,就要考虑到可能降临的灾患,而事先加以预防。

[意义]很显然,这里是在提示人们,为了自己所致力事业的成功,一开始就要考虑到可能发生的灾患,而事先加以预防。

这对于决策来说,是一个重要的基本原则。

决策,作为对行为目标及实现该目标的策略、办法的选择、确定,当然要建立在力求科学的预测的基础上。决策者虽然不可能对未来发生的一切都能预测,但可以根据事物发展的基本的可能和趋向做出预测,并根据这些预测,选择、确定相应的策略、办法。也

就是说,由于预测到事物未来发展的可能性中,有对自己所从事的工作有利的,也有不利的;有向前起推动作用的,也有往后起阻碍作用的等等,因而在自己的决策中,自然也就有针对性地对上述不同情形选择、确定不同的策略、办法等。凡是比较正确的决策,肯定都包括这样两个方面。那种只建立在对好的可能性预测基础上的决策,肯定是不牢靠的,一旦出现坏的可能,便立刻会束手无措、陷入被动局面。所以,任何一个有经验的决策者,在决策时是一定要考虑(预测)到可能发生的对自己所从事的工作不利的可能性的,而且总是宁可对此估计得更多些、更坏些,并事先在决策时做好防范的准备。这样,他们的决策,才有成功的把握,真正做到有备无患。

所以,“以思患而豫防之”,是一切决策者必须树立的一个基本观念;缺乏这样的观念的决策者,是不可能做出科学的、有成功把握的决策的。

(2) 高度警觉

[原文]《震·上六》:“震索索,视矍矍,征凶。震不于其躬,于其邻,无咎。婚媾有言。”《象传》:“震索索,中未得也;虽凶无咎,畏邻戒也。”

[注释]“索索”,沮丧;“矍矍”,视线不定;“言”,斥责。

[原意]“上六”为震卦之顶爻,阴爻阴位,不中不正,又在震惊的极点,以致惊恐沮丧,目光不安,心神不定;在这种状况下,任何行动必然危险。不过,当地震发生在临近,还没有危及自身之前,知道警觉戒惧,就可避免。当然,由于“上六”居于最上位,自己避了祸而邻居却受了灾,难免听到亲戚们的怨言。

[意义]这一爻是说,当灾害危及自身之前,就高度警觉,就可以防患于未然。

决策者不可能总是处于和平、稳定、顺利的境况中,难免遇到战争、混乱、灾难等。所以,怎样预防并战胜战争、混乱、灾难等及其

造成的困难，就是决策时常常考虑的一个重要问题了。谁也不是未卜先知的“神仙”（“神仙”也不可能未卜先知！），不可能对未来料事如神，什么不测都可以事先知道。但是，人们可以从已经或正在发生的事变中，探索并总结出规律性的认识，因而以高度的警觉进行联想、预测，从而通过决策，采取防范措施。这样，一旦祸患发生，就可以应付自如，立于不败之地。

决策者的高度警觉包括这样密不可分的两个方面，一个是对周围事变的高度敏感性、对可能发生的灾祸的高度警惕性；一个是据此所部署、采取的预防性措施、办法。这两个方面缺一不可。如果单有前者而没有后者，这样的警觉性再高，也是毫无意义的。

对周围事变和未来可能发生的灾祸的高度敏感性、警觉性，并善于据此迅速、果断地作出相应的决策，是决策者必须具备的素质。缺乏这样素质的决策者，是难于做出胸有成竹、防患于未然的决策的。

（3）止于未然

〔原文〕《大畜·六四》：“童牛之牯，元吉。”《象传》：“六四元吉，有喜也。”

〔注释〕“童牛”，未长角的小牛，俗称牛犊；“牯”，装在牛角上的横木，以防抵伤人。

〔原意〕“六四”阴爻阴位得正，阻止“初九”；“初九”在最下位，力量弱，正像没有角的小牛，又装有防止抵人的横木，所以，“六四”毫不费力，即将“初九”阻止，因而吉祥、喜庆。所以《象传》说，“六四”成功地阻止“初九”吉祥，有喜庆。

〔意义〕本爻说明，有效地阻止，是止于未然。

牛长角以后会抵人，所以人们给牛角上装上横木来防范。牛犊本来尚未长出角，也同样给它装上横木，以防它一旦长出角后抵伤人。这可以说是一种万全之策。

领导者、管理者在决策时，也应该效法这种精神，对于根据事

物发展的客观规律所预测到的可能发生的危害、困难、波折等等，要善于在其萌芽、甚至未萌状态时，就采取预防措施。这样，才能止祸患于未然。

§ 22 消除隐患

[原文]《夬》：“夬，扬于王庭，孚号，有厉，告自邑，不利即戎，利有攸往。”

[注释]对本卦的解释多有不同，乃至大相径庭，今取下说：“夬”，即决；“扬”，宣告；“孚号”，诚信；“告自邑”，告知自己的领地；“不利即戎”，不便于立即动武。

[原意]从夬卦之卦象(䷪)看，五爻皆为阳，只有“上六”为阴爻，象征小人高踞于五君子之上，虽然孤立，但仍是隐患。必须加以消除。办法最好是先在朝廷上宣布其罪状，再以诚信号召群众，上下齐心合力，除掉小人。由于小人高高在上，诡计多端，故不可掉以轻心，应先告知自己领地的人，获得支持，不要立刻动武，这样进行才有利。

[意义]本卦辞的主要意思是要人们看到，小人得势，终会造成祸患，必须下决心除掉。

如何对待隐患，是决策者在决策时必须认真考虑的问题。不消除工作中的隐患，就随时有可能发生突如其来的灾变，给工作造成损失、乃至失败。所以，有经验的、精明强干的领导者、管理者，总是从工作的一开始，就十分注意及时发现工作中的隐患，并做出相应的决策，尽力及时排除之。

因为工作中的隐患在具体表现、性质规模和危害性等方面，不尽相同，所以对它们所采取的决策也就不应该一样。有的隐患比较容易发现，其性质、规模和危害性等等也相对稳定，因而可以事先在决策时做出比较完备、周密的部署，而及时消除之。有的隐患则不那么容易被发现，而且其性质、规模和危害性也不稳定，因而要事先在决策中，对它们做出比较周密，完备的消除方案，就比较难。

但唯有其难,就更应认真对待。否则,就会招致莫大的难以预料的灾难。比如,对于小人,对于窃踞高位的邪恶势力这种隐患,就不可等闲视之。“一着不慎,全盘皆输”。在消除这类隐患的决策上,稍有不慎,就可能不仅达不到消除隐患的目的,反而为邪恶势力抓住“把柄”,找到“借口”,以十倍的疯狂兴妖作怪,给工作造成更大损失。“打蛇不成反被蛇咬”的事,古今中外屡见不鲜。这些事实都提醒、教育领导者、管理者,在决策时,务必认真地、慎重地对待隐患;要针对不同的情况,采用不同的决策(方法、步骤等),切实而稳妥地消除之。

§ 23 区别对待

[原文]《未济·象传》:“火在水上,未济;君子以慎辨物居方。”

[注释]“辨物”,即辨别、区分事物;“居方”,所处的位置。

[原意]未济卦的上卦“离”是火,下卦“坎”是水;火向上燃烧,水往下流,背道而驰,象征未完成。然而,火与水的行动方向,并没有违背各自的本质。君子应当效法这一精神,慎重地辨别事物的性质及所处的位置。

[意义]这里是说,应以审慎的态度,分清事物的性质,明确其位置,以求正确对待之。

这个道理引申到决策上,就是要人们区别情况(事物的性质、地位),不同对待。

决策者所面临的情况是错综复杂的(这些情况可以归结为各种关系:纵向关系,横向关系;而纵、横关系中又都存在内部关系和外部关系,物质关系和精神关系、政治关系、经济关系、军事关系和科学文化关系等等),而且是千变万化的。这就要求决策者在决策时,不能千篇一律、一成不变,而必须区别情况、不同对待。而要能做到这一点,最关键的是分辨事物的性质、地位。比如,在国家对外关系上,只有对与自己打交道的国家的性质、地位等了解清楚,才能做出切实可行而又稳妥的决策;在执行这些决策时,又必须随时

依据对方客观情况(性质、地位)的变化而及时加以调整、修改,才能在复杂多变的国际风云中,机动灵活,应付自如。事实表明,不区分对方国家的性质、地位及其发展变化,而用千篇一律、一成不变的态度对待之,是不妥当的,是不可能处理好彼此之间的关系的,很可能会吃亏、上当、受骗、挨打。尤其在国际风云变幻的年代,更要十分重视这一点。

由中国和印度等国所创造、倡导的和平共处五项原则(国与国之间互相尊重主权,领土完整,互不干涉内政,平等互利,和平共处),经过数十年的实践,证明是处理、发展国家关系的正确的准则。它不仅适合于同一社会性质、类型的国家,而且适合于不同社会性质、不同类型的国家;不仅适合于大国之间、小国之间、强国之间、弱国之间,而且适合于大小、强弱国家之间。但国际交往的实践也同样证明,在实施和平共处五项原则时,必须根据国家的不同性质、地位等,做出符合五项原则的具体决策,换言之,必须将和平共处五项原则具体化,才能真正处理好国家间的关系。比如,在与周边国家的交往中,其具体政策应该同与非周边国家的交往有所区别;在同一性质、类型的国家之间交往应该与不同性质、类型的国家之间交往有所区别。在强与强、弱与弱、大与大、小与小以及强与弱、大与小国家之间交往时,也都应该有所区别;从实质上看,这些都不是由主观愿望决定的。而是由客观事物本身的差别所决定的。在国与国的交往中,必须审慎地注意到这些差别,区别情况,不同对待,才能处理好彼此间的关系。当然,这必须依靠双方的密切合作、配合,而不是一厢情愿所能奏效的。

在国内关系、内部关系上也是如此。不同地区、行业、单位之间,也必须区别情况,不同对待,而且也不能采取一成不变的态度。否则,就会陷入被动。就是同一事物的不同方面之间,因其具体的性质、地位等的不同,而且又处于不停地变化发展之中,所以也必须区别情况,不同对待。总之,不论对内对外,对上对下,只有在审

慎地分辨事物的性质、地位等的基础上,区别情况,不同对待,才能使自己的决策适应千差万别、千变万化的情况,立于不败之地。

六、用 人 篇

“治国之道，唯在用人。”这是事实，也是真理。任何一个国家的治理，一项事业的开展，都离不开人，而其关键在于遵循什么样的用人路线，善不善用人？重用什么样的人？“人才是治国兴业之本。”重用贤能可以治国兴邦，而宠信小人，则会乱国丧邦。在这方面，成功的经验和失败的教训，可以说充满中外史册。所以，上上下下、大大小小的领导者、管理者，凡欲有作为者，尤其是想成就一番大事业的人，无不注重钻研、讲究用人之道。

用人之道包括的内容很多，但可以归纳为三个既相区别又相联系的方面、环节，即识人（知人）、用人（善任）、育人。三者缺一不可。育人是基础。倘若人才培育不出来，或培育得不合格，那识人、用人就要受影响，甚至会落空。识人是前提。倘若人才不能及时识别出来，或识别得不准，那就不可能及时而准确地使用人才，而育人的目的也就无法实现。用人是目的。倘若放着人才不用，或乱用，那育人、识人也就都失去了意义。三者是辩证的有机的统一。所以，古今中外一切有作为的领导者、管理者，总是三者并重，并将它们有机地结合起来。

《周易》中，蕴涵着丰富而深刻的用人之道。

§1 知人善用

[原文]《鼎·九四》：“鼎折足，覆公餗，其形渥，凶。”《象传》：“覆公餗，信如何也。”

[注释]鼎卦属《周易》下经，为巽系卦，其外卦为火，内卦为风，即上为火，下为风，为风吹火之象，如釜鼎中燃烧之状，故定卦名为

“火风鼎”，图为☲。《序卦传》：“革物者，莫若鼎，故受之以鼎。”

“覆”，翻倒；“悚”，汤菜稀粥之类；“渥”，湿淋淋。

[原意]“九四”与下卦的“初六”相应，但“初六”是阴柔的小人。“九四”将重要的工作交给小人，必然成事不足，败事有余。就像折断鼎足，打翻了王公的美食，弄得湿淋淋。《系辞传》引用这一爻辞说：“德薄而位尊，知小而谋大，力小而任重，鲜不及矣。《易》曰：‘鼎折足，覆公悚，其形渥，凶。’言不胜其任也。”译成白话就是：“德行浅薄，却地位尊贵；智慧低下，却图谋大事；才力微小，却担负重任；就很少不会招灾致祸了。《易经》‘九四’爻辞说的‘鼎的脚折断，打翻王公赐给的美食，弄得湿淋淋的，凶恶，’就是说，其德才智不足以胜任。”所以《象传》说，这不是信任不信任的问题，而是是否胜任的问题。

[意义]本爻提示人们，要知人善用，切不可让小人担当重任。

这里用“鼎折足”来做比喻则是既形象又深刻的，鼎如不折足，不论什么美食都可以盛；但一旦折足，就不中用了。说明人本来可以担负起各种重担，但一旦德、智、才等都不合要求，就很难胜任某一重任了。

《系辞传》引用孔子的话所做的解释，是很正确的、全面的。他讲到了德智才(力)诸方面，指出德行浅薄、智慧低下、才力微小的人，是不能放到重要岗位，图谋大事，担负重任的。可历来不少注家却把上述一段话只解释为“才智”两个方面，显然不全面，尤其把第一位的“德行”给忽视，是个大失误。我国历代的政治家思想家都很重视德，在阐发用人之道时，总是把德放在第一位。司马光在这方面的概括，很有代表性。他说：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”(《资治通鉴·周纪一》)就是说，德与才是密不可分的，才是德的资本、依托，而德是才之统帅、灵魂；离开才，德就无从体现，失去依托；离开德，才就会偏离轨道、迷失方向。这是正确的。倘若一个人光说漂亮话，而什么本事也没有，即没有才的话，那他还算有德吗？

不过是口头上的巨人，行动上的矮子罢了。倘若一个人是神枪手（很有才），但缺德，到了战场上，不向敌人开枪，专打自己人，那样的才又有什么用呢？“才为德之资”，“德为才之帅”，是千真万确的至理名言。

说到知人与善用（即善任），也是不可分离的辩证关系：知人是善用的前提；如做不到知人，就不可能做到善用。善用是知人的目的；倘若不能善用，那知人又有何意义？

所谓知人，就是指识别人、挑选人、物色人。知人既要注意识别人才的质，即是不是人才，是哪类人才；又要注意识别人才的量，即是什么样的人才，那种层次、级别的人才，即大才还是小才。所谓善用，就是指妥善地使用人才、安排人才、提拔人才。善用也同样既要注意人才的质，即要用当其长，用当其所，按着人才的质别分类加以合理使用，而不要用非所学，用非所长；又要注意人才的量，即要用得及时，用到合适的岗位上，而不要大才小用，也不要小才大用。

知人与善用相比较，知人更难些。正如宋代杨万里所云：“任贤非难，知贤为难；使能非难，知能为难。”（《壬辰轮对第二札子》）。

§2 尚贤养贤

（1）“刚上而尚贤”

[原文]《大畜·彖传》：“大畜，刚健笃实辉光，日新其德，刚上而尚贤。能止健，大正也。不家食吉，养贤也。利涉大川，应乎天也。”

[注释]“尚”，崇尚。“不家食吉”，不在家里吃闲饭。

[原意]大畜卦，下卦“乾”刚健，上卦“艮”停止，所以笃实。由于具备刚健笃实的美德所以光辉，而且日日更新，故称为“大畜”。原来需卦阳刚的“九五”，上升到“上位”，成为大畜卦，象征该卦之“六五”尊重贤者。“上九”刚爻居“六五”柔爻之上，故言“刚上而尚贤。”再就上下二体而言，下卦刚健主于进，上体艮主于止，是因为乾的性质刚健有为，不待才德积蓄而成就急于发挥作用，唯有上艮制止其急于用，才能使其积养而后用，因而才说：“能止健。”君主既尚贤

又养贤,说明君主能积蓄、起用人才,使国长治久安,故言“大正也”。“不家食吉,养贤也”,是说,君主尚贤养贤,是为了用来治国安邦,并不是让他们在家吃闲饭。这样做,有利于冒险过大江大河,即无险不济,而这是与天道运行的规律相适应的,所以说“利涉大川,应乎天也。”

[意义]这里显然强调的是这样一个道理:尚贤养贤,才能无险不济,而且是顺乎天理的事情。

这里至少蕴涵以下几层意思:

其一,尚贤才能养贤。一个领导者、管理者,只有崇尚贤能,才有可能注意发现、培养贤能;在心目中根本不把贤能当一回事的人,是不可能尚贤的。所以尚贤是养贤的前提。一个人要真正想养贤的话,必须首先在内心深处尊重贤能。否则,顶多不过是“叶公好龙”而已。

其二,养贤是为了用贤。养贤不是目的,不是为了让他们在家里吃闲饭,也不是为了给个人沽名钓誉,而是为了用贤,对一个国家的最高领导者来说,养贤是为了治国安邦,使贤能为国家尽力效劳,发挥应有的作用。

其三,尚贤养贤,是治国安邦、无险不济的根本大计。就是说,一个国家,只有平时尚贤养贤,培养储备人才,并随时加以起用,才能顺利度过任何艰难险阻,立于不败之地。正如墨子所说:“尚贤者,政之本也。”(《墨子·尚贤上》)所谓“兵来将挡,水来土掩,”也只有在平时早有准备的情况下,才能做到。倘若平时没有培养、训练出“将”,也没有准备好“掩土”之人,那又怎能做到“兵来将挡,水来土掩”?! 所以,平时的储备是很要紧的。一个国家也好,一个企业或一支队伍也好,要能战胜随时出现的艰险,应付突如其来的不测事件,就必须在平时就注重尚贤养贤,培养并储备各种有用之才。宋代苏东坡指出:“必欲致治,在于积贤。”(《射中书舍人启》)

其四,尚贤养贤符合“天理”,即事物发展规律。常言道:“养兵

千日，用兵一时。”这就反映了一种客观规律，如无平时“千日”之“养”，就不可做到战时“一时”之用。所以，精明的军事家都很重视“千日”之“养”。只有那些心无远虑，胸无良谋的愚蠢将军，才嗟叹“一时”之用“而轻视“千日”之“养”。

墨子云：“国有贤良之士众，则国家之治厚，贤良之士寡，则国家之治薄”。一个国家如不尚贤、养贤，培养、储备大量有用之才，要求得长治久安，是不可能的。

(2)“大亨以养圣贤”

[原文]《鼎·彖传》：“鼎，象也。以木巽火，亨饪也。圣人亨以享上帝，而大亨以养圣贤。”

[注释]“亨”即煮。在古文中，亨、享与富本一字。可作煮解，亦可作祭祀解。“亨”有时还与“烹”同义。

[原意]“鼎，象也，”是说鼎卦的卦图与鼎相像。“初六”柔爻在下像鼎足，“九二”、“九三”、“九四”三个刚爻像鼎腹，“六五”柔爻像鼎耳，“上九”刚爻在上像鼎盖。以上、下体而言，下“巽”为木，上“离”为火，木燃生火，有烹饪之象。故言“亨饪也。”烹饪能使生物变成食物，人人可以享用而得其养，而“圣人”却用它祭祀上帝和养圣贤，因为祭享之重莫重于祭上帝，接待宾客之重莫重于待圣贤，但祭上帝仅言“亨”，而养圣贤却称“大亨”，足见其对圣贤之敬重。

[意义]这里在解释鼎卦之时，强调古代统治者十分重视敬贤养贤。

《周易》与其它中国古代典籍一样，经常提到“圣贤”如何如何。到底什么样的人才算“圣贤”？历来有不同解释。但笔者认为，在诸种解释中，还是以宋代司马光的解释为确当些。司马光在其巨著《资治通鉴》中，将人分为四类：“才德全尽谓之‘圣人’，才德兼亡谓之‘愚人’，德胜才谓之‘君子’，才胜德谓之‘小人’”。（《资治通鉴·周纪》）在司马光看来，“才德全尽”的人才算“圣人”，这话当然说得有点绝对，因为世上不可能有什么“才德全尽”，即尽善尽美、无所

不知、无所不能的人。但可以理解为“德才兼备。”这样的“圣贤”，可以挑起兴业举事、治国安邦的重任，因而应该敬重之、养育之。

把养圣贤与祭祀相提并论，并把前者看得更认真，更重要些，足见古人对圣贤的敬重，对养贤的重视。

当然，司马光所讲的“才”、“德”，是有其特定的含义的；其实每一时代，每一阶级，甚至每一行业的人，对“才”、“德”的理解都不完全一样，因而对于“德才兼备”的具体要求也不尽一致。所以，同是“圣人”，而在每个时代、阶级那里，其特点是不完全一样的。这是在研究用人问题时，必须注意区分的。

§3 用贤以进

[原文]《升·六五》：“贞吉，升阶。”《象传》：“贞吉升阶，大得志也。”

[注释]“升阶”，升进，指地位或事业的升高、前进。

[原意]“六五”阴爻阳位，本来不正，但与下方的“九二”相应，得到刚毅有力的人辅助，就能登上君位（地位升高）。所以《象传》说，地位升高是很吉祥的事，表明鸿志得以实现。

[意义]本爻是说，用贤，便可得到强有力之人的辅助，可以顺利升进。

在官职上步步升高，在事业上一级一级地向上攀登，或一步一步地向前迈进，是人之常情。但要达到这样的目的，必须有强有力的人的辅助。“一个篱笆三个桩，”“红花也需绿叶扶”，篱巴离开桩，就要倒伏、散架；红花若无绿叶相衬，就必失之于单调，暗淡失色，而“桩”从何而来？“绿叶”从何而生？全靠平时养贤用贤也。

观古今中外，不管多么伟大的人物，要是没有强有力的贤能之人的辅助，就会一事无成；而任何一项事业的顺利进行，靠单个人——即使出类拔萃的英雄豪杰，也是无能为力的，而必须有赖于广大强有力的各种人才的共同参与、奋斗。用贤可以使自己地位升高，使自己所从事的事业顺利升进，汉高祖刘邦在这方面可以说是

个典型，他个人并没有什么本事，但有个很突出的长处，就是善于用贤任能，将各种人才团结到一块。而这一个长处却是至关重要的，使他得以转弱为强，战胜勇冠三军、号称霸王的项羽。关于这一点，刘邦自己在一统天下之后的庆功会上曾总结说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我所擒也。”毋须多言，刘邦这段话，将用贤的意义揭示得一清二楚。

§4 起用贤能

[原文]《蛊·六五》：“干父之蛊，用誉。”《象传》：“干父用誉，承以德也。”

[注释]蛊卦为《周易》上经，为巽系卦。其外卦为山，内卦为风，即上为山，下为风，即山中有风，亦即谷风，故为山风谷，换谷为蛊，图为䷑。《序卦传》：“以喜随人者，必有事，故受之以蛊。蛊者事也。”《说文》：“蛊，腹中虫也。”《春秋传》：“‘皿虫为蛊，晦淫之所生也。’梟桀死之鬼亦为蛊。”蛊可引申为错误、坏事。

“干”，改正，除去。“誉”，名望，声誉。

[原意]“六五”阴爻柔顺，处于上卦至尊的地位，下方又与阳爻“九二”相应，象征后面有刚毅的儿子作后盾，可以改正父亲的错误以承父业，使声誉日隆。所以《象传》说，使父亲的声誉日隆，说明是以德承继了父业。

[意义]通过本爻辞可以想到，儿子为何能继其父业？是因为他凭着自己的德改正父亲的错误。假如儿子缺德，不能改正父亲的错误，当然他就不可能继承父亲的事业，使声誉日隆。可见在这当中，关键的是儿子有德，是贤能之辈。《周易》的一个重要特征乃是以小喻大，因而我们可以把本爻中的父亲看做父辈、前辈，把父亲的错误看做前辈的积弊、失误，而儿子自然也就应看做贤能之后辈了。

这样，本爻的意义就不言自明：整治、继承和发展前辈的事业，必须用后辈之贤能。

这也就是人们通常议论的培养、选拔和使用接班人的问题。接班问题，是事业发展的客观需要。事业是不断向前发展的，而人的寿命却是有限的，要使有限的人生不断适应事业发展的客观需要的话，就必须处理好交接班问题。在帝制下，是由父王通过策立太子来实现这种过渡的。在民主制度下，则是通过民主选举来实现这一过渡的。尽管实现这一过渡的形式、手段仍然各异，但实质上是同样的：交接班。古今中外的历史和现实都一再证明，要使正义的、受大多数民众拥护的事业不断发展、前进，就必须起用贤能的后辈，让这样的人接班。否则，错让非贤能的后辈接班，就必使正义的、受大多数人拥护的事业中断，半途而废，乃至前功尽弃。

当然，这一规律对于从事非正义的、反动的勾当的人来说，也是适用的。事实上，越是这类人物，越注重其勾当的后继有人，越重视“培养”、“物色”同他们一样的后辈“接班。”他们是按照他们各自的“德”、“才”标准来看待“贤能”的，只要翻一翻中外历史，看一看当今国际社会，就可以清楚地得出这个结论。

§5 注重德行

[原文]《归妹·六五》：“帝乙归妹，其君之袂，不如其娣之袂良，月几望，吉。”《象传》：“帝乙归妹，不如其娣之袂良也。其位在中，以贵行也。”

[注释]“帝乙”，商纣王之父，“娣”，陪嫁者；“袂”，衣袖，指服饰；“良”，华丽、漂亮；“几”，同既，“月既望”，指每月之十六日至二十二、三日。“行”，德行。

[原意]“六五”阴爻在“五”的君位，相当于天子的女儿，与下卦之“九二”相应，象征下嫁给臣子。“六五”阴爻柔顺，在中位，具备中庸的德行，又位于尊位，身分高贵；所以衣着没有刻意装饰之必要，反而不如陪嫁的妾衣着华丽，但仍具备刚过满月之后的月的光辉。

所以《象传》说，帝乙嫁女，虽不如陪嫁者的服饰华丽，但身居尊位，注重的是德行。

〔意义〕本爻是说，帝乙将其少女嫁给身为臣下的周文王，其女儿的服饰虽然还不如陪嫁的侍妾的服饰华丽，但她身份高贵，仍发出犹如“既望”月之光辉，而且她不注重外表之虚荣，注重的是内在的德行。

这里显然是在强调，高贵的德行，比虚荣重要。在用人问题上，提示人们，要注重德行。

关于“德为才之帅”的道理，前面已论及。其实，历代的统治者，都是把“德”放在第一位的。“取士之道，当以德行为先”（司马光：《论举选状》），只是对“德”的理解不同而已。不管从古至今的统治者、领导者对“德”的理解有多大差别，但“忠”的含义在“德”中都居于第一位。就是说，古今中外的统治者、领导者在用人时，总是把是否忠于自己或自己所从事的事业，放在“德”的第一位。这是必然的、毫无疑义的。因为任何统治者、领导者，都不可能用那些有才但不忠于自己或自己的事业的人，不可能专门用自己或自己事业的叛逆者、掘墓人。所以，人们在选用人才时，总是以德为第一，先选“德才全尽”之人，如没有这样的人，便选“德胜才”的“君子”，而决不用“才胜德”的“小人”。

当然，也不能把这一问题绝对化。唐代的魏征曾说过：“天下未定，则专用其才，不考其行；丧乱既平，则非才行兼备不可用也。”就是说当天下大乱、干戈四起时，选用人主要看其才，而不必考查其德行；而当丧乱平定，取得天下之后，则就非用德才兼备之人不可了。细究一下，魏征这话讲得是有道理的。为什么这么说呢？因为当天下大乱之时，四方豪杰并起，争夺天下，各种政治势力都急需政治、军事人才，在这方面的人才竞争十分激烈。所以，在这种时候，只要这些人才愿为自己效力。就应该毫不迟疑地收留，加以使用，用不着去考查他们的德行。为什么呢？一则，考查的标准在纷

争混乱之际不好确定；二则考查要花费时日，而当你考查之时，人才可能早被他人抢去了，造成对自己不利的局面。再则，即使去考查，在天下大乱的局面下，也很难考查出结果来。所以，魏征说：“天下未定，则专用其才，不考其行，”是有道理的。

那么，为什么到丧乱既平之后，就非用德才兼备的人不可呢？因为当天下由乱到治，一个新的政权刚刚建立起来后，需要稳定、建设。这时，只有用德才兼备之人，才有利于稳定、建设。如果还像战乱时那样，“专用其才，不考其行”，误用了缺德、无德之辈，就会影响一大片，影响乃至破坏稳定。因为这时德的标准很为确定，也完全有条件按标准进行考查。而若是只看其德，不看其才，那当然也不利于建设。很显然，无一技之长者，与建设又有何用？所以，在和平建设时期用人，就必须德才兼备之人不可。

魏征这段话含有深刻的哲理，反映了事物自身发展的客观辩证法。它提醒领导者、管理者，在实践中处理德与才的关系时，一定要从实际出发。要考虑到客观情况的变化，而切不可死板、僵化，抱着固定的模式，生搬硬套。

§6 用人之长

[原文]《涣·彖传》：“涣，亨。刚来而不穷，柔得位乎外而上同。王假有庙，王乃在中也。利涉大川，乘木有功也。”

[注释]“假”，这里当至、前往讲；“木”，指船。

[原意]涣卦亨通。涣卦由渐卦演变而来，渐卦的刚爻“九三”下降到“二”，而“六二”升到“三”成为涣卦。所谓“刚来而不穷”、“柔得位乎外而上同”，便指这个。君王前往庙宇祭祀，是说“九五”在中位，刚毅中正。有利于涉过大河，是指上卦为木，下卦为水，木在水上即船行于水中，因而能发挥渡河的功效。

[意义]这里强调的一点是，之所以顺利渡过大河，是因为乘了木船，发挥了船的功效。

这个道理引申到用人上，便是指用人要用人之长。

船本来是渡河用的，其功效的长处就是表现在水上，所以，乘船渡河，正是用其所长，因而能卓见功效。假如驾船在陆地上走，那就不是用其所长，而是用其所短了，当然不可能收到应有的功效。春秋时期的晏子指出：“任人之长，不强其短；任人之工，不强其拙。”（《晏子春秋·问上》）《吕氏春秋》也有云：“人固难全，权而用其长者。”唐代陆贽说：“人之才行，自昔罕全，苟有所长，必有所短，若录长补短，则天下无不用之人；贵短舍长，则天下无不弃之士。”（《陆宣公集》卷十七）。清代顾嗣协在一首《杂兴》诗中写道：“骏马能历险，犁田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋，生才贵适用，慎勿多苛求。”这些都是前人总结用人方面的经验教训所概括出来的至理名言。

懂得这个道理十分重要。因为任何人都既有长处，又有短处；既然用人就是用其所长，那么任何人都都有可用之处。因而，有的领导者、管理者一方面抱怨自己那里“没人才”，一方面却让手下不少的人闲着，就不对了。晋代葛洪指出：“役其所长，则事无废功；避其所短，则世无弃材。”按着用人之长的道理选人、用人，世上就没有不可用的“废物”。所以，善于识别一个人的长处、短处，并用其长避其短，乃是领导者、管理者的一个很重要的职能，是一种高超的用人艺术。正如古人云：“圣人之官人，犹木匠之用木也，取其所长，弃其所短，故杞梓连抱而有数尺之朽，良工不弃，何也？知其所妨者细也。”（《孔丛子·居卫》）所谓“知其所妨者细也”，就是说，不可用的仅仅是一部分，把它去掉，大部分仍可用。

§7 用人不疑

〔原文〕《剥·六五》：“贯鱼以宫人宠，无不利。”《象传》：“以宫人宠，终无尤也。”

〔注释〕剥卦属《周易》上经，为坤系卦。其外卦为山，内卦为地，故名“山地剥”，图为䷖。《序卦传》：“致饰然后亨则尽矣，故受之以剥。剥者剥也。”

“贯鱼”，排列有序，即今之“鱼贯”；“宫人”，指后宫嫔妃；“宠”，宠爱；“尤”，怨恨。许多注家将“尤”解做“过失”，这不妥。

[原意]“六五”在五个阴爻的最上方，又处于至尊地位，象征皇后，其他阴爻则是嫔妃，由皇后率领嫔妃，鱼贯似的按名分排列，承受君王的宠爱，不会不利，依照古代礼法，满月夜由皇后侍寝；满月前，由御妻、世妇、嫔、夫人，依其身分由低到高开始侍寝；满月后，由身分高的开始，依顺序每夜进御。本爻是说，所有后宫嫔妃在皇后的统领下，按名分次序一一备受君王宠爱，没有不利。所以《象传》说，让宫妃们依次受到宠爱，就不会有忌恨、抱怨。

[意义]这一爻说明在上者，对于其属下人员，要一视同仁，按名分予以使用。而要做到这一点，在上者就必须首先消除对其属下的疑忌。即使按本爻所列举的事例，古代凡是受冷落的宫妃，至少是因君王对其产生疑忌所造成的。

这个道理引申到用人之道上就是提醒人们，要用人不疑。

“用人不疑，疑人不用”，是一个很重要的用人原则。实践反复证明，一边使用，一边怀疑，对被用者和用人者双方都没益处。对被用者来说，生怕一步迈错而招致灾祸，因而总有后顾之忧，难于充分发挥其聪明才智，从而影响效率、效益，而且，一听到什么风声，还会别投他处。所谓“良士择主而侍”，对自己疑不疑，是选择“明主”的一个重要因素。对于用人者来说，生怕不定何时出什么意外，因而总是提心吊胆，不敢放手使用，一有风吹草动，还会疑神疑鬼，听信流言蜚语，错怪乃至加害所用之人。所以，“既用而又疑”，是自古以来用人之大忌。换言之，就是要用之，就不要再怀疑之；既要怀疑之，就干脆勿用之。“任贤而二，五尧不治。”（宋祁《杂说》）任用贤能，而又不能做到坚信专一，即使多几个像唐尧那样的人，也无法治理好国家。所以，欧阳修指出：“用人之术，任之必专，信之必笃，然后能尽其材，而可共成事。”（《为君难论上》）司马光也指出：“有贤不能知，与无贤同；知而不能用，与不知同；用而不能信，与不用

同。”(《功名论》)。

能否做到“用人不疑”，直接关系到事业的得失成败。在这方面
的教训、经验俯拾皆是。曹孟德虽有爱才之癖，可惜疑心太重，难于
坚持“用人不疑”，故常为“敌人”利用他的这个弱点。《三国演义》中
描述赤壁之战前，孙刘两家正是利用曹操的这一弱点，使用离间
计，使他杀掉了正在操练水军的头领蔡瑁和张允的。曹军的惨败与
错杀这两个人关系很大。相反，像刘备对赵云，则能做到“用人不
疑”。当在长坂坡战败，张飞等人怀疑赵云投降曹营时，刘备却对赵
云坚信不疑，并斥责张飞等人。赵子龙一生为刘备父子竭忠尽智，
鞠躬尽瘁，是与刘备对他的信用分不开的。像这类正反两个方面的
例子还很多。总之，坚持“用人不疑”，对于密切用人者和被用者之
间的关系，加强团结，排除外界的破坏和干扰，最大限度地调动所
用之人的主动性、创造性，促使他们竭忠尽智，一心一意地贡献聪
明才智，促进事业的成功，具有重要的意义。凡古今成大事者，都与
其坚持“用人不疑”的用人原则有关。相反，那些一到关键时期，便
内耗丛生，内讧突起，以至众叛亲离者，大都与不能做到“用人不
疑”有关。

要做到“用人不疑”，就必须对所用之人有个基本的了解，即比
较知根知底。倘若缺乏基本的了解，即使主观上想做到“用人不
疑”，也不可能。因为在缺乏基本了解的情况下，一旦在使用过程中
发现某些失误，尤其听到流言蜚语，就肯定会产生怀疑。所以，领导
者、管理者要做到“用人不疑”，就必须首先对所用之人有个基本的
了解。也就是说“用人不疑”不是建立在盲目和轻信的基础上的。有
的领导者、管理者，对于自荐或他荐的人才，不做基本的考查、了
解，就委以重任，还说什么要“用人不疑”。这样做，除了侥幸者外，
是不可能坚持到底的。

要始终如一地坚持“用人不疑”，也并不容易。从历史上看，在
创业时尚能做到“用人不疑”的开国者，一旦大功告成，大权在握

时，便往往产生疑心，不能再坚持“用人不疑”了，甚至反过来，屠戮功臣，制造了数不清的“兔死狗烹”的悲剧。所以唐代陈子昂叹道：“好贤而不能任，能任而不能信，能信而不能终，能终而不能赏，虽有贤人，终不可用矣。”（《答制问事·重任刑科》）。可见，能否做到“用人不疑”，决不是什么技巧性问题，也不只是“事业心”问题，更重要的是个品德、胸怀问题。当然，也与用人者所处的社会制度、领导体制等有直接关系。比如，在专制制度下，个人品德再好胸怀再广，也不能从根本上消除“兔死狗烹”的悲剧。

§8 量才而用

〔原文〕《涣·初六》：“用拯马壮，吉。”《象传》：“初六之吉，顺也。”

〔注释〕“用拯”，用以救助；“马壮”，马需强壮。

〔原意〕“初六”位于涣卦的开始，表明涣散尚不严重，要拯救，必须用健壮的马，才能吉祥。而且，“初六”柔弱，位也不正，没有拯救的力量，必须靠壮马才行。壮马指刚爻“九二”。所以《象传》说，“初六”所以吉祥，是由于顺从了规律，用壮马来拯救。

〔意义〕说明拯救行将涣散的团体（或事业），一开始就要选用得力的人才。

领导者、管理者在用人之时，必须根据实际工作的需要来选择人才。比如要救急解难，乘一般的马去救，会误事，非用千里快马不可，那就必须选用千里快马。同样道理，领导者、管理者在用人时，也必须有选择地使用。领导者、管理者所从事的工作既有行业、岗位等区别，又有层次、高低等不同。领导者、管理者在选择人才时，必须将这两个方面的情况考虑到，并尽量使他们彼此对应。就是说，一方面要使不同专业、专长的人才落在相应的行业，是谓“对口使用”。另一方面，又要使不同能量的人处于不同层次的职位上，是谓“对号入座。”这样，就可以称得上量才而用。

正如古人云：“有大略者不可责以捷巧，有小智者不可任以大

功。”(《淮南子·主术训》)“扛斤两者不事乌获;运薪犂盐,不宜枉骐驎之脚。”(葛洪:《抱朴子·博喻》)“乌获”是古时的大力士。意思是扛斤两不重的东西用不着大力士;拉柴运盐不要委屈千里马去干。白居易也指出:“量才授职,则政成事举。”(《策林》)

一个领导者、管理者,在用才时,如果确实能同时兼顾这两个方面,在每个人才的使用上,既做到“对口”,又能使其“对号”,那末,每个人才就可以各得其所,各尽其能。这样,各项工作、活动的开展就得得心应手了。正如唐代李延寿所指出的:“大厦之构,非一木之技;帝王之功,非一士之略。长短殊用,大小异宜。栝桷栋梁,莫可弃也。”(《北史·裴政等传传论》)意思是说,高楼大厦的建筑,不是一棵树的枝干所能修成的;建立国家的功业,不是一个谋士的智慧能够奏效的。这与修房子一样,大材料、小材料,都各有用处,应区别使用。做斗拱的,做横梁的,做梁上短柱的,都不可以扔掉。魏征也指出:“人之才器,各有分限,大小异宜,不可逾量。”(《隋书·赵昱等传传论》)其意思也是说应择才、量才而用,使不同能质、不同能级的人才,在不同的行业岗位上发挥各自应有的作用。否则,若是此才彼用或彼才此用,大才小用或小才大用的话,就会误人误事。正如汉代蔡邕所指出的:“函牛之鼎以烹鸡,多汁则淡而不可食;少汁则焦而不可熟。大器之于小用,固有所不宜也。”(《荐边文札》)大才小用,不仅糟踏人才,而且也不一定把事情办好。至于小才大用,那更不可能把事情办好。唐代诗人白居易也曾指出:“任小能于大事者,犹狸搏虎而刀伐木也。屈长才于短用者,犹骥捕鼠而斧翦毛也。”(《审官量才授职则政成事举》)意思是说,任用本事小的人担任重要工作,就像用狸猫去斗老虎,用刀去砍伐大树一样;委屈本事大的人去做小的工作,就像用千里马去捕捉老鼠,用斧头去削毛一样。总之,大才小用或小才大用,都于事无补。

§9 挖掘人才

(1) 野有遗贤

[原文]《井·九二》：“井谷射鲋，瓮敝漏。”《象传》：“井谷射鲋，无与也。”

[注释]“谷”字是一半水与口组成，水的出口的意思。“鲋”，鲫鱼。“敝”，破。

[原意]“九二”刚毅中庸，象征涌出的水，可是与上卦的“九五”不相应，而与下面的“初六”阴爻邻接，以致井水漏失，不能上升；残留在井底的水，只能供鲫鱼等小鱼生存，就像漏水的破瓮，失去了效用。《象传》说，井里的鲫鱼，因为水太少，无法升进。

[意义]本爻是说，鱼因为得不到所需要的水，所以无法畅游。比喻野有遗贤，无人引荐难于施展其才。

“天涯何处无芳草。”常见一些领导者、管理者，每每在那里怨天尤人，叫嚷自己周围、手下缺人才，不知道往那里挖掘人才。本爻提醒人们，人才到处都是，就看你愿不愿、善不善发掘、起用。

“世上岂无千里马？人中难得九方皋！”（黄庭坚：《过平舆怀李子先时在并州》）不是世上没有千里马，而是善于发现千里马的人太难得了！当抱怨自己身边缺人才时，应先问问自己：是否具有识才之慧眼？

“任贤非难，知贤为难；使能非难，知能为难。”（杨万里：《壬辰轮对第二札子》）这话讲得是对的。因为了解和发现人才是很难的。有的人，“其勇足以暴三军，服四夷，而其外如怯；其节足以断大事，成大功，而其外若不能有所为。”相反，有的人，“其中实怯，而视其外则发扬捭厉而若勇；其中实庸，而听其言则辩给开敏而若才。”所以，要识别、发现人才，没有相当的本领，没有适宜的机会，是很难做到的。宋代张耒在其《知人论》中指出：“天下之实材，常深伏而不发，非遇事焉，则有终身不可窥者。”世上真正有才能的人，常常隐蔽得很深，而不容易显现出来，不遇到一定的事件和机会，有的人可能一辈子都发现不了。

（2）挖掘人才

[原文]《井·九三》：“井渫不食，为我心恻，可用汲，王明，并受其福。”《象传》：“井渫不食，行恻也。求王明，受福也。”

[注释]“渫”，清洁；“恻”心痛，惋惜。

[原意]“九三”阳爻阳位，得正；在下卦的最上位，象征已不是井底的泥沙，而是清洁的井水，但不能饮用，实在让人心痛、惋惜。这本来是可以汲用的水，犹如贤士在野，却没有人起用他。贤明的君王，应当挖掘人才，大胆起用这些贤士，无论对谁都是幸福的事。所以，《象传》说，清洁的井水不能饮用，行路人无不惋惜，希望有贤明的君王出来，使大家享用这清洁的水。

[意义]本爻显然是在呼吁应当求贤、挖掘人才。

这里用清洁的水不能汲用来比喻说明，既形象，又深刻。水，是人不可缺少的，尤其对于行路的人来说，当走得口干舌燥之时，多么盼望能喝到清洁凉爽的水呵！可是明明井里有清洁可饮的水，却不能享用，当然要惋惜，乃至抱怨了。在这样的时候，呼吁、希望贤明的领导者出来，让人们饮用这井水，就是十分自然的了。在人才问题上何尝不是如此！明明有可用的理想之才，而工作事业也急需这些人才，可就是没人出来（或由于种种原因不敢）起用他们，以致不仅使他们被埋没着，“英雄无用武之地”，而且使工作、事业受到影响、损害。在这样的境况下，凡是有正义感、有事业心的人，当然会为之惋惜，痛心，当然要呼吁有贤明、且有魄力的领导者出来，挖掘这些人才，起用这些人才了。

这里也说明，求贤，挖掘和起用人才，是利人、利民、利国的事，即不仅对人才本身有利（使他们得展其能），也不仅对民众有利（满足民众事业的需求），而且对国家有利（推动整个国家的发展）。因此领导者、管理者能否这样做，就不单单是个品德、心怀问题，而且更重要的是对公共事业、对民众和国家的责任心、事业心问题。

“尧以不得舜为己忧，舜以不得禹、皋陶为己忧。”（《孟子·滕文公上》）关键是要有求贤若渴之心。渴则思饮，饮则思汲。

§ 10 论功行赏、小人勿用

(1) 误用小人会乱邦

[原文]《师·上六》：“大君有命，开国承家，小人勿用。”《象传》：“大君有命，以正功也。小人勿用，必乱邦也。”

[注释]“大君”，即国君；“命”，命令、诏命；“开国”，指被封为诸侯，即邦国之主；“承家”，指被封为大夫，即家邑之主。“乱邦”，指祸国殃民。

[原意]“上六”是师卦最后一爻。象征战争结束。“上六”阴爻阴位，得正。论功行赏的象征。君王颁布诏令，有人被封为诸侯，有人被封邑。小人即使有功，也不可重用。否则，会祸国殃民。所以《象传》说，国王颁布诏命，是为了论功行赏，但切不可重用小人，不然就会使之祸国殃民。

[意义]这里揭示了以下两层意思：一是，要论功行赏；二是勿重用小人。这两点在用人之道上，都是非常重要的原理。

其一，论功行赏。奖赏，是激励人才的手段，其目的是为了保护、调动人才的积极性、创造性。奖谁？奖什么？奖多少？根据什么？只能根据人才在实践过程中的功劳、实绩、效益。根据人才在实践过程中所取得的或建立的功劳、实绩、效益的大小而进行奖赏，就叫做论功行赏。在这里，“功”是“赏”的根据；只有以“功”做为“赏”的根据，根据“功”的大小，来确定“赏”的大小，这样的论功行赏才能真正起到保护、调动人才的积极性的作用。倘若不是论“功”，而是凭关系、凭门第、凭资历等等来行赏，那就不仅保护、调动不了人才的积极性，反而会损伤人才的积极性，从而给工作、事业带来损失。唐代王维指出：“赏无功之人，功臣不劝”，（《责躬荐弟表》）所谓“不劝”，即得不到鼓励。所以，自古至今，凡是有作为的精明强干的领导者、管理者，都坚持论功行赏。因为他们十分清楚，他们所从事的工作、事业之所以顺利发展，之所以能战胜困难、波折，全靠所用人才的积极性、创造性的充分调动和发挥；而要充分调动

和发挥所用人才的积极性和创造性,就必须对他们所建立或取得的功劳、实绩、效益,及时不断地给予奖赏。他们还十分清楚,所用之才在实践中所担负的任务、所起的作用,所建立或取得的功劳、实绩、效益的大小是不一样的,因而在奖赏时必须据此分出等级、高低,这样才能促使人才不断上进,有小功者向有大功者看齐,有大功者继续再立新功。所以,论功行赏包括两个方面:一是要看有没有功劳;二是要看功劳的大小。

赏和罚是不可分割的。为了保护、调动所用人才的积极性、创造性,不仅要赏功,而且要罚过。罚过实质上是从反面调动人的积极性、创造性,因而也是一种激励手段。罚谁?罚什么?罚多少?根据什么?只能根据所用人才在实践过程中表现出来的过失、错误的大小和导致的后果。只有这样,才能起到从反面调动、激励所用人才的积极性创造性的作用。如果不是根据过失,而是凭亲疏、私怨等进行处罚,那就起不到从反面调动人的积极性的作用,从而给工作、事业造成损害。所以,自古至今,凡是有作为的精明强干的领导者、管理者,在坚持论功行赏的同时,总是坚持按过失实行处罚的。这就是所谓赏功罚过。

赏功罚过,是奖惩机制在人才使用过程中的运用。但只有出于公心,不循私情,不讲私怨,才能使其发挥应有的作用。司马光有云:“赏不遗远,罚不阿近,爵不可以无功取,刑不可以贵势免”。(《资治通鉴·魏纪四》)赏罚必须准确,有凭有据,即古人所说:“赏必加于有功,罚必断于有罪。”(《战国策·秦策》)“赏妄行则善不劝,罚妄行则恶不惩。”(魏征:《群书治要·申鉴》)赏罚必须有令必行,“赏罚者,不在于必重而在于必行。”(三国徐干:《中论》)韩非也认为,“赏罚不信,则禁令不行。”(《韩非子·外储说左上》)赏罚还必须慎重:“赏罚不可轻行。”(唐吴兢:《贞观政要·封建》)但也不可拖延:“赏务速而后劝,罚务速而后惩。”(柳宗元:《断刑论下》)赏罚还必须细致,不要看不起细小的事情即微功和小过。“赏毫厘之

善，必有所功；罚纤芥之恶，必有所阻。”（三国桓范：《政要论·为君难》）然而赏罚也不能无度：“赏无度则废而无恩，罚无度则戮而无威。”（唐杜佑：《孙子兵法注·计篇》）

只要注意以上这些，就可以起到“赏一人而天下知所从，罚一人而天下之所避。”即“赏一劝百，罚一惩众”（隋王通：《中说·立命篇》）的作用。

其二，勿重用小人。要论功行赏，那么小人若有功怎么办？本文认为，可以赏但不可重用，不可把重要权力交给他们，否则，会乱邦。

对有功的小人行赏，但不可重用，不可委以重任，这是古人用人之道中一个很重要的思想。关于这一点，明代薛瑄概括说：“小人有功，可优之以赏”，“不可假之以柄。”（《读书录》卷三）“优之以赏者”，即可以重赏，“不可假之以柄”，即不可授之以权柄。

为什么对小人要这样？什么样的人是小人？弄清这个问题，有必要借鉴一下司马光的有关论述。司马光认为不能把德与才相混淆，不能把有才和有德笼统地称之为贤。他指出：“夫才与德异，而世俗莫之能辨，通谓之贤，此其所以失人也。夫聪察强毅之谓才，正直中和之谓德。才者，德之资也；德者，才之帅也。”“是故才德全尽谓之‘圣人’，才德兼亡谓之‘愚人’；德胜才谓之‘君子’，才胜德谓之‘小人’。凡取人之术，苟不得圣人、君子而与之，与其得小人，不若得愚人。何则？君子挟才以为善，小人挟才以为恶。挟才以为善者，善无不至矣；挟才以为恶者，恶亦无不至矣。愚者虽欲为不善，智不能周，力不能胜，譬如乳狗搏人，人得而制之。小人智足以遂其奸，勇足以决其暴，是虎而翼者也，其害岂不多哉！夫德者人之所严，而才者人之所爱；爱者易亲，严者易疏，是以察者多蔽于才而遗于德。自古昔以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣，岂特智伯哉！故为国为家者苟能审于才德之分而知所先后，又何失人之足患哉！”（《资治通鉴·周纪一》）

在司马光看来,宁可用既无德又无才的笨蛋,也决不可用“才胜德”的小人,因为笨蛋想干坏事都干不来,而小人却“挟才以为恶”,为害甚多。这话是有道理的。从历史上看,国因小人而亡、家因小人而败的例子,实在太多了!但依笔者看来,这也不是绝对的。对小人可以有限制地使用,即在采取切实可靠的监督措施下,加以使用,使之不能“挟才以为恶”。“监督劳动”,就可起到这么一种作用。这样,不仅对于他们个人,而且对于公众事业都有益处。当然,在使用他们时,要格外谨慎,严防他们为非作歹、祸国殃民。

(2)防止小人形成政治势力

[原文]《既济·九三》:“高宗伐鬼方,三年克之,小人勿用。”
《象传》:“三年克之,惫也。”

[注释]“高宗”,殷代中兴的英明帝王,名武丁。“鬼方”,殷代边疆的异民族。根据在河南殷墟出土的卜辞,高宗时代,曾经与苦方、土方等国,发生战争;也有的说“鬼方”即苦方;一说是后来的匈奴。

[原意]“九三”阳爻阳位,非常刚强,所以用高宗比喻。高宗讨伐鬼方,经过三年苦战,才攻克取胜。对于有战功的小人,要重赏,但不可重用。《象传》说,三年才攻克取胜,已经疲惫了。

[意义]本爻再次强调,对有功的小人,只可重赏,而不可重用,绝对不可使其在政治上形成势力。

即使像殷代的高宗那样的刚毅之君,经过三年苦战,虽克敌制胜,但已疲惫不堪。在这样的形势下,更要防止小人形成政治势力。但论功行赏的原则不可废,不然难于激励众人。所以,对有功的小人必须奖赏,又考虑到不能委以重任,故可重赏。这样,既可以平息小人心中的怨忿,也可在面上起到激励作用。

显然,这里提出了一个发人深思的问题:在论功行赏时,对“君子”与对“小人”应该有所区别。对君子,要完全、严格按其功劳进行奖赏,包括名、利、职、权,都要充分考虑;而对于“小人”则不然,为了防止其形成政治势力,避免以后生事、乱邦,切不可在职、权上多

做考虑，切不可委以重任，授以大权，而在名、利上则可以多考虑些。这就意味着，对“君子”与“小人”在执行论功行赏原则时，不应该完全一样。这从阶段斗争、政治斗争，维护和巩固自己的统治和领导地位上看，当然是对的。任何一个高明的统治者、领导者都懂得这个道理，都不可能把重要权柄交给“小人”，使之与自己分庭抗礼，专唱对台戏，或甘让他们把自己吃掉。只是有的统治者、领导者在这样做时，往往分不清“君子”、“小人”，以至误把“小人”当“君子”或把“君子”当“小人”，从而弄巧成拙，酿成错乱和悲剧就是了。当然，不同时代、不同阶级和政治家、领导人，对于“君子”、“小人”的具体理解也并不完全一致，各有各的具体标准。

§ 11 勿宠信小人

[原文]《大有·九三》：“公用亨于天子，小人弗克。”《象传》：“公用亨于天子，小人害也。”

[注释]“亨”，与享、烹通用。“弗克”，得不到。“害”，祸害，危险。

[原意]“九三”阳爻阳位得正，又居下卦之最上位，相当于公侯。上卦的“六五”相当于君王，柔和谦虚，礼贤下士。“九三”亦竭尽所能，报效知遇。就像公侯朝见君王，赐给饮食，得到礼遇。而这些，是小人得不到的；如果小人得到了这样的恩宠，上柔下刚，就要造成祸害了。

[意义]本文说明，君王礼贤下士是对的，但切不可宠信小人。否则，会招致祸害。

这里所讲的道理，与前面讲的对待小人的原则是一致的。礼贤下士，这是有德之君的一种好作风，是密切君臣关系，安抚下属，调动下属的积极性所不可缺少的。但在这样做时，不可宠信小人。因为小人一旦得势，就会“挟才以为恶”，必将带来祸害。

古代政治家为什么一再提醒切勿宠信、重用小人？这里包含着许多历史教训。古代许多国家、朝代的倾颓，因宠信、重用小人所致者甚多。在这些小人中，有后妃，有近臣，有外戚，也有宦官。这些

无德或缺德之人，在得到君王的宠信后，欺上瞒下，结党营私，干预、甚至操纵朝政，扰乱纲纪，祸国殃民，从而导致天下大乱，国破家亡。司马光所斥责的“国之乱臣”，就是这样的小人。但小人是怎样得势，又怎样能造成那么大的祸害的呢？根源在于君王的宠信。没有君王的宠信，任何小人，即使再奸诈之徒，也是无法得逞的。因为小人是依仗君王的权势兴妖作怪的。小人者，鼠也；君王者，猫也。凡鼠患严重、祸害甚大之处，肯定猫失职，对鼠宽容或宠信也。没有猫的庇护、宠信，耗子是成不了精的。而成“精”的耗子则总是“狐假虎威”，依仗猫的权势为所欲为，为非作歹的。所以，古人一再呼吁君王切切不可宠信小人。从《周易》中，我们随处都可听到这种呼声。

尽管如此，但宠信小人的现象依然存在。有的统治者、领导者也深知宠信小人之害，但往往不能自制。有的则因识别不清，在“勿宠信小人”的自我告诫声中，却又不知不觉地陷入其中。这样，就使得小人作乱、危害社会和国家的现象时有发生，连绵不绝。这一方面是因为，迄今为止的人类社会，仍有孳生小人的土壤、气候，且小人一般长于心计、精于权术，故极善于随风转舵，投机钻营，捧场做戏，阿谀奉迎，很容易讨得统治者、领导者的喜欢、宠信。另一方面则是，由于种种原因，本来有些统治者、领导者就喜欢这种人，或他们本身也是这一类人，因而往往一拍即合。或者迫于无奈，无计可施之中不得不宠信小人；或者由于识别不清而过于自信，自认为宠信的是君子，而实际上却宠信了小人。包括一些很精明强干、颇有作为的君王、领导者，为什么在其晚年或死后，竟使自己的天下毁于小人之手，盖为此也。

由此看来，不懂得宠信小人的危害，固然不知防范；就是知道了宠信小人的危害，真要防范，也并不那么容易。现代领导者、管理者应该充分认识宠信小人危害的严重性和防范小人的困难性，以事业为重，以国家为重，认真研究这当中的规律，戒之，慎之，认真、

严肃地对待这个问题。

§ 12 疏远小人

[原文]《鼎·九二》：“鼎有实，我仇有疾，不我能即，吉。”《象传》：“鼎有实，慎所之也。我仇有疾，终无尤也。”

[注释]“实”，食物；“疾”，病；“不我能即”，即不能即我，不能到我这儿来。“尤”，灾。

[原义]“九二”阳爻，有充实的含义，又在下卦的中位，是鼎中装满食物的象征。“仇”指“初六”，阴阳本来应相互吸引，然而“初六”是小人，也不宜接近。意思是说，我的锅里有充足的食物，有病的仇人到不了我这儿，因而安然无恙。《象传》说，锅里有充足的食物，提高警惕，谨慎行事，仇人染病，也终不会给我带来灾害。

[意义]本爻是说，自己的仇人有恶疾，有感染上自己的可能性，但只要自己坚守正道，警惕谨慎，就可以不被感染，带来灾害。

这是提醒人们，应该疏远、排斥小人。

怎样对待小人，并不是个一般的待人接物问题，而是直接关系到事业、国家成败兴亡的大问题。诸葛亮在给刘禅的《出师表》中云：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也。亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”《资治通鉴·魏纪二》。显然，诸葛亮在这里总结、概括了汉代在用人方面的经验教训，并把它上升到关系着国家兴亡的高度。诸葛亮的概括是符合汉朝兴衰的实际的。他用这样的事实向刘后主进谏，劝他“亲贤臣，远小人”是既中肯，又有说服力的。可惜这位阿斗皇帝不争气，并没有记住对他竭忠尽智、鞠躬尽瘁的丞相的话，后来亲近、宠信黄皓一班小人，终于弄到国破家亡的地步。

§ 13 警惕被小人包围

[原文]《兑·九五》：“孚于剥，有厉。”《象传》：“孚于剥，位正当也。”

[注释]“孚”，信任；“剥”，剥落，没落。“厉”，危险。

〔原意〕“上六”阴爻，将“九五”阳爻剥落。“九五”阳刚中正，在君位，有被取悦他的小人包围的危险，而且与“上六”最接近，“上六”也是阴邪不正的小人，又位于上卦的主爻、兑卦的顶点，正以一切狐媚邪恶手段，取悦君王，想将“九五”的阳刚气概剥落。如果信任这样的小人，当然危险。

《象传》说，这是正当“五”的君位的缘故。在君王的地位本来容易被小人包围，加上“九五”阳刚中正，过分自信，就更危险了。

〔意义〕这里告诫人们，刚正、自信，难免被小人包围。

这一告诫，对于处于领导、管理岗位上的人来说，很有借鉴意义。

其一，刚正也难免被小人包围。常言说：“物以类聚，人以群分”，贪鄙、奸邪的领导者、管理者，容易受到小人包围。——因为“臭味相投”，很易合拍。而刚正，即刚毅正直的领导者、管理者则不易被小人包围——因为“苍蝇难钻无缝的鸡蛋。”这话自然不无道理。但什么事情也不是绝对的。历史和现实一再表明，即使刚毅正直的领导者、管理者，在一定条件下，也会受到小人的包围。因为小人，最善于投机钻营，最善于装扮自己。因此，为了达到其目的，他们可以不择手段地乔装、打扮。见其顶头上司刚毅正直，他们也把自己装扮成极端“刚毅正直”的样子，投其所好，取得其信任。虽然并不是所有刚毅正直的领导者、管理者，都会被他们的这种阳奉阴违的手法打动，但总有一些人会上他们的当。一个小人一旦得逞，其他小人便争相效尤，于是这些领导者、管理者，渐渐就会被小人所包围。所以，即使刚毅正直的领导者、管理者，也切不可放松对小人的警惕。尤其当受到一些人的捧场、称颂时，更要当心。以为自己刚毅正直，就会把小人吓住、吓跑，使小人不敢在自己身上打主意，那就错了。社会是复杂的。小人为了达到其目的，是什么人他也敢碰的。有些小人专打刚毅正直的顶头上司的主意。他们深知，得到这样的顶头上司的信任固然很难，但一旦得到，其收获将更

大。就像苍蝇一样，无缝的鸡蛋它也是要盯的；固然难于叮破，但一旦叮破，将更加美味可口；

其二，过于自信也难免被小人包围。自信者一般都有主见，意志也较坚定，不易被他人打动。所以小人要在这样的顶头上司身上打主意，也比较难。但事物都有两重性。正因为他们过于自信，所以一旦取得其信任，就不容易失掉。因此，小人大多很清楚这一点，千方百计地，用各种手段、方法，取得这样的顶头上司的信任。而只要有一个小人的目的得逞，其他小人也自然会争相效尤。所以，这样的领导者、管理者也会渐渐地被小人包围。因此，过分自信的领导者、管理者，切不可放松对小人的警惕，要意识到，小人很可能就利用你的过分自信在打你的主意。当你自信自己身边决不会有一个小人时，很可能小人已混到你的骨干队伍之中，甚至已将你包围。

§ 14 对小人要戒备、提防

(1) 对小人要戒备

[原文]《姤·初六》：“系于金柅，贞吉，有攸往，见凶，羸豕蹢躅。”《象传》：“系于金柅，柔道牵也。”

[注释]“柅，指车轮的刹车；“羸”，指瘦；“蹢躅”，即踟蹰，徘徊不前之意。

[原意]“初六”是在纯阳下面开始孳生的阴，只要将这一个阻止，小人的势力就无法形成。所以像用金属制成坚固的刹车一样，要将小人坚决制止。这样，坚守正道，自然吉祥。要是姑息，容许小人前往，君子就会受到小人侵害，发生凶险。但小人决不甘于寂寞，虽然只有一个阴爻，像一只瘦弱的猪；可这只猪却不断在游荡，等待机会，见空子就钻，所以君子不可不戒备。因此《象传》说，之所以用金柅系缚，是为了牵制小人。

[意义]本爻旨在说明对小人应戒备，在其势力形成之前，就要严加牵制、阻止。

这里用瘦弱的猪来比喻小人，是既形象又具有说服力的。猪，别看瘦弱，但成天游荡，东跑西窜，一有空子，趁主人不防备时，就会入堂进室，掠夺一番，所以，为了防止它有害侵扰，就必须事先牵制、戒备。

小人也是如此。在他未得逞得势之时，显得很可怜，很弱小，但他内心却从不甘心、死心，而总是在伺机为非作歹。所以，若是不戒备、警惕，及时采取有力的措施、手段牵制他，限制他的活动范围、内容、形式，防止他形成势力、气候，那就会使他渐渐壮大，一旦形成势力、气候，就会造成祸害。到那时，悔之已晚。所以，尽早戒备，十分要紧。晋代葛洪指出：“至人（聪明人）消未起之患，治未病之疾”。（《抱朴子·地真》）魏征也指出：“善埤川者必杜其源，善防奸者必绝其萌。”（《群书治要·政论》）司马光说：“事未有不失于微而成于著……治其微则用力寡而功多，救其著则竭力而不及也。”（《资治通鉴·周纪》）在小人尚未羽毛丰满、形成势力时就想法戒备，要主动得多，也易见效。正如明代徐祯稷所云：“若欲不忙，浅水深防；若欲无伤，小怪大攘。”（《耻言》）

（2）提防小人

〔原文〕《姤·九二》：“包有鱼，无咎，不利宾。”《象传》：“包有鱼，义不及宾也。”

〔注释〕“包”，茅草制做的草袋。“义”，即宜。“宾”，客人。

〔原意〕“九二”与“初六”密接，亦即相遇。“初六”虽然与“九四”相应，但在本卦中，相遇比相应更受人重视。“九二”阳刚，“初六”阴柔。急欲前进的“初六”，被“九二”包住，不得动转，就像用草袋包住鱼，使鱼动弹不得一样。这样做不会有什么灾害，只是对客人不利些。所以《象传》说，把鱼装进袋里，是因为不宜让它接触客人（不适宜用它待客）。

〔意义〕本爻的主旨是，应提防小人与外界的接触，以防止扩大其影响。

本爻的“初六”即小人，而客人是指“九二”之外的阳爻。用把鱼装进袋里来比喻把小人与外界隔绝起来，提防扩大他的影响，这是既形象，又深刻的。虽然这样做对客人显得不恭，不过也无大碍，因为这种鱼本来不适宜待客。

本爻的深刻寓意在于：小人的为害作乱，一般总是通过诱惑他人，造成相当大的影响，才得逞的。单凭小人自己折腾，一般来说总是很有限的。既然如此，那末，怎样阻止、提防小人扩大其影响，就十分重要了。这里所强调的，正是这个意思。古代许多政治家、领导者和管理者，都很重视这一点。他们有时宁可不惜资财酒色把一些小人的养起来，也不让他们参与社会活动，尤其政治活动。有不少统治者，不仅对小人如此，对于一些在他们看来可能对自己的地位和权力造成威胁的人，也采取这样的手段、方法。这些从维护和巩固权力的角度讲，都无可非议。政治权力之争，本来就如此。但问题在于，有的统治者、领导者却往往不能正确地识别出小人，因而防范、限制也自然就起不到应有的作用，甚至适得其反，导致更大的灾难、祸乱。

§ 15 除掉小人

[原文]《夬·彖传》：“夬，决也，刚决柔也。健而说，决而和，扬于王庭，柔乘五刚也。孚号有厉，其危乃光也。告自邑不利即戎，所尚乃穷也。利有攸往，刚长乃终也。”

[注释]“说”，同悦；“扬”，宣布；“王庭”，朝廷；“孚号”，以诚信号召；“厉”，危险；“戎”，武力；“穷”，困，没办法。

[原意]从夬卦之卦形看，是阳刚决断阴柔的形象。以上、下卦的气质来看，下卦“乾”是健，上卦“兑”是悦。虽然可以刚健地勇往直前，但在做法上，仍应尽量地争取多数人的同意、支持，使人心悦诚服。要先在朝廷上宣布小人的罪状。小人高坐于许多阳刚的君子头上，就已经是罪恶。以诚信号召，说明其危险性；这样才能引起警惕，使君子的作为发扬光大。告知自己的领地，获得支持，并阐明

立即动武不利的道理：因为只崇尚武力，反而会陷入窘境。又，这一卦再上升、前进一步，最后的阴爻也变为阳爻，就成为纯阳最吉利的乾卦。阳刚的伸长，到此才会终结，所以说，前进有利。

[意义]本爻既说明了必须除掉小人的原因，又说明了除掉小人的整个形势和应该采取的策略。全爻辞体现了除掉小人的决心和信心。

关于除掉小人的原因，这里主要抓住了小人高踞于诸君子之上这一在古人看来不可饶恕的罪恶。这里的“君子”，是包括处于至尊地位的君王在内的。（这通过夬卦的卦形䷪则可以一目了然）。无德、缺德的小人，居于有德的君子之上，就够可气、可恨的了，再居于君王之上，那就更难于容忍了。在社会上，小人若居于君子之上，那就会使整个社会风气正不压邪，必然引起社会动荡、混乱；在朝廷内，小人若居于君子乃至君王之上，那就会黑白颠倒、是非混淆，从而使忠良受害，奸佞横行，必然导致朝纲颓败，国无宁日。所以，历代的政治家、思想家对于这种现象，都深恶痛绝，一致鞭笞，呼吁坚决预防之、抵制之、消除之。本爻辞就清楚地反映了这一思想倾向。

正因为小人高高踞于诸君子、乃至君王之上，爬得很高，窃取了很大的权力，所以才为害甚多，甚重；也正因为他们手里握有很大权柄，所以要除掉他们，并不那么容易。需要谨慎，要讲究策略。这里提出，对这类权倾朝野的小人，不宜用秘密的办法动手，那样一旦得不到多数人的理解、支持，反会被小人倒打一耙，造成被动，甚至弄巧成拙；而宜采取正大光明的办法，首先在朝廷上宣布其罪行，以诚信相号召，争得朝内外多数人的理解、支持。这样，才能既准、又稳地将小人除掉。

在夬卦等卦中，还阐述了除掉小人的具体策略。我们将在策略篇中再做分析。

关于如何对待小人问题，在古代用人之道中占有重要的、突出

的地位。可以说，每一代的政治家、领导者和管理者，都十分重视这个问题。他们几乎都异口同声地谴责小人的卑鄙、危害，强调除掉小人的必要性和重要性。可是，一个众所周知的事实是，尽管如此，小人几乎每代都有，并且不断酿造灾难、悲剧。这是为什么呢？是什么原因使小人繁衍不绝呢？是什么原因使他们得以肆虐成灾呢？又是什么原因使得他们往往比正人君子还爬得快呢？为什么有些对小人深恶痛绝，恨不得要“斩尽杀绝”的统治者、领导者，却往往陷入小人的包围而不自知，或者反被小人所迷惑、挟持，以至残害了呢？这些问题，都值得探讨、研究。而在笔者看来，不论《周易》或其他古代典籍，并没有能回答这些问题。这除了主观上的原因外，主要是由于历史的、阶级的局限所造成的。所以又不能苛求于古人。而在今天，人们完全有条件来正确解答上述问题了。

§ 16 育才养贤

〔原文〕《鼎·初六》：“鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。”《象传》：“鼎颠趾，未悖也。利出否，以从贵也。”

〔注释〕“颠”，翻倒；“趾”，足，腿；“否”，秽物；“悖”，违背。

〔原意〕“初六”在鼎卦的最下位，相当于鼎的脚；“初六”与上卦的“九四”相应，以致鼎脚向上，因而翻倒，先将鼎中残留的秽物倒出来，反而有利。譬如讨妾，会引起家庭纠纷，本来不是好事，但如果讨妾生了儿子，有了后嗣，又另当别论。所以，不会有灾难。《象传》说，鼎翻倒了，并不违背常理。有利于倒出秽物，以追随上卦“九四”贵人。

〔意义〕说明养贤是为了储备人才，以除旧布新。

除旧布新，是人按着事物在其成长、发展中的新陈代谢规律而采取的行动，因而具有普遍意义。而要能做到这一点，就要有相应的人才储备，就必须注重育才养贤。

育才养贤是选才用才的基础、前提。倘若只注重选才用才，而忽视育才养贤，那就等于竭泽而渔，非导致人才枯竭不可。

所以,从古至今,人们,尤其开明的领导者、管理者,都十分注重育才养贤、储才。

唐代权德舆指出:“育才造士,为国之本。”(《进士策问五道·第五问》)把培养、造就人才视为国家的根本。这决不是夸大其词。国家的任何事情都是由人才来承担、完成的,尤其开拓性的工程、事业,更需要许多杰出人才,所以,要是平时不注重育才养才和储才的话,这一切都会落空。司马光指出:“不素养士而欲求贤,譬犹不琢玉而求文采也。”(《资治通鉴·汉纪》)平时不注意育才、养贤、储才,到用时,自然会发愁犯难了。

人类社会之争,不管表现在哪方面,其实质都是人才之争。之所以这样说,其义有二:一是指斗争(或竞争)各方,总以善用人才者胜;二是指斗争(竞争)各方,总以使用人才之优、广者胜。古今中外均如此。随着人类社会斗争、竞争之激烈,这一点更加突出。“一切之争,实质上都为人才之争,都取决于人才之争”,这话一点不夸张。

“玉不琢,不成器”,(《礼记·学记》)“木受绳以直,金就砺则利”。(《荀子·劝学》)任何人才都不是天生的,都需要花力气、下功夫培养、造就。而不管什么人,只要用心养育,都可能成才。正如汉代刘向所说的:“玉石金铁,犹可琢磨以为器用,而况于人!”(《新序》)像玉石金铁那样坚硬的东西,都可以加工成器皿用具,何况人呢!在育才养贤问题上,不应有畏难情绪。

宋代范仲淹指出:“夫善国者,莫先育才;育才之方,莫先劝学。”(《上时相议制举书》)善于治理国家的人,没有不把育才放在首位的;而重视育才的方法,又没有不把提倡、鼓励读书放在首位的。当然,要为人们学习提供尽量方便、优越的条件,就要注重发展教育、科学文化事业。

“十年树木,百年树人。”育才养贤、储才不是件容易的事,要经过长期的不懈努力,才能见成效。宋代苏辙指出:“人之才,譬如草

木焉，雨以濡之，风以动之，则其长也。”（《和试进士策问二十八首》之四）人的才能像草木一样，用雨滋润它，用风吹动它，它就这样逐渐成长起来了。当然“雨”也好，“风”也好，必须适宜、有利于草木的成长，倘若是狂风暴雨，将草的嫩芽幼叶摧断，那当然就糟了。人才的成长也是如此，需要的是热情关怀，细心扶植和慎密爱护。

七、策 略 篇

策略,通常是指为实现战略任务而采取的手段;战略则是指一个决策实体(政党、国家、部队等)规定的一定历史时期内的全局性的方针任务。战略和策略的关系反映全局和局部、长远利益和当前利益之间的辩证关系,两者既有联系,也有区别,从总的目标讲,则是一致的。策略是战略的一部分,它服从于战略,并为达到战略目标服务,而任何战略任务则必须通过策略一步一步地完成。战略在一定历史时期内,具有相对稳定性,在达到这一历史时期所规定的主要目标以前,基本上是不变的;而策略则具有较大的灵活性,在战略原则许可的范围内,它随着革命形势、阶级力量对比的变化而相应地变换。按各种不同大小范围来看,战略和策略的区分是相对的。在一定范围内的战略任务,在另一范围内可以是策略任务;反之亦然。但在一定范围内,战略和策略的区别又是相对的。

相对于决策来说,策略则是为了执行决策而根据形势发展、情况变化所制定、采取的行动方案、方针、方法等。它是决策得以贯彻、实施的手段、方法。离开策略,任何决策也是无法落实、兑现的。所以,策略与决策一样,直接关系并制约着领导者、管理者所从事的事业的进退成败,是领导者、管理者的命根子,因而理所当然地受到人们的普遍重视。

《周易》中所蕴涵的策略思想,也是很丰富、深刻的。

§1 广造舆论

[原文]《益·六四》:“中行告公,从;利用为依迁国。”《象传》:“告公,从;以益志也。”

[注释]对本爻的解释颇不一致，今从众说中取自认为较妥者，加以解释。

《广韵》：“周有大行之宜，”故这里的“中行”与之相似，为传达命令之官：“公”，指公众；“从”遵从、随从；“依”，依从；“迁国”，国都或国家迁徙，喻十分重大的事情。

[原意]在益卦中，“六四”，“六三”，“六二”，组成“坤为布，为众”，及“乾为国”，三阴变三阳，为迁国之象。“六四”、“六三”、“初九”组成“兑为言”，为张口向公众宣传之象。卦成乾为天，迁国大吉之象。

“六四”阴爻阴位得正。中行官布告公众，是为了让大家跟从迁国。《象传》说，向公众宣告，是为坚定志向，率众前进。

[意义]本爻是说，像迁国这样的大事，必须告诉公众，这样才能坚定意志，率众同往。

不论是迁移国都，还是迁移国域，（整个国家在地域上搬迁，在今天看来，难于理解，但，在地广人稀的古代，却是存在的），涉及到全国上上下下的官员、民众，因而如不将迁移的原因、意义等向人们解释清楚，求得大家的理解、支持，是很难于进行的；弄不好，很容易激起民变、动乱。所以，这里强调，在行动之前，先向公众宣传、解释，把道理讲清楚，求得公众的理解、支持后再行动，自然就稳妥了。

在理解本爻的意义时，不应只拘限于“迁国”，可以推广为一切涉及公众的大事，例如灾荒、战争等等。这里揭示的道理对于领导者、管理者来说，尤为重要。因为领导者、管理者所从事的均是群体性的活动，而任何群体性的活动，只有在群体（至少是其中的多数人）理解、支持的情况下，才能顺利并卓有成效地开展。在这方面，越是带有危险性的活动（如抗灾、抗战），就越要注意首先向公众宣传、解释，首先求得他们的理解、支持；因为越是带有危险性的活动，就越易引起公众情绪的不安、波动，而在群众情绪不安、波动的

情况下,是不可能顺利发起这类活动并取得成效的。

从本爻辞可以看出,古人是很重视宣传、鼓动,即舆论工作的。

§2 见机行事

[原文]《归妹·九四》,“归妹愆期,迟归有时。”《象传》:“愆期之志,有待而行也。”

[注释]“愆”,即过;“愆期”,即过期;“归”指出嫁;“行”,也指出嫁。

[原意]“九四”阳爻阴位,不正。嫁女过了期,但晚嫁也已有准确的时间。《象传》说,错过时期,是为了等待合适的人再出嫁。

[意义]本爻旨在说明,要见机行事,不要急于求成。

“女大不中留”。女儿该出嫁却耽误了时间,一般家长会着急,往往急于求成,随便找个主就把女儿嫁出去。本爻提醒人们,不要这样做。错过了时间,着急可以理解,但不要茫然失措,应该相信女儿不会老在家里,不久就会嫁出去的。关键的是见机行事,给女儿选择一个合适的丈夫。

这里揭示出一个具有策略意义的道理,不论办什么事情,如果错过了一次大好机会,千万不可悲观失望,也切不可急于求成,“慌不择路”,“饥不择食”,那样会把事情弄糟,甚至会铸成大错;而应该坚定信念,机会还会有!只要做好准备,随时准备见机行事,就一定能吸取上次错过时机的教训,及时捕捉到有利的时机,达到目的。

§3 把握时机

[原文]《坎·九五》:“坎不盈,祗既平,无咎。”《象传》:“坎不盈,中未大也。”

[注释]对本爻的解释颇不一致,今取其中一种说法。“祗”,恭敬、慎重;“大”,即达。

[原意]“九五”在上卦坎的中央,水还在注入,没有溢出,还不能脱险。但“九五”阳刚中正又居于至尊的地位,不论德性与地位,

都是以拯救天下的艰难为己任；况且，“九五”已在接近坎卦结束的位置，相当流入坎中的水，已达到平面，不久即可溢出，亦即脱险，所以无咎。《象传》说，水尚未注满，是因为居中而时机未达到。

〔意义〕本爻旨在说明，有脱险的希望，但必须把握时机。

本爻是说脱险要把握时机。其实，不止脱险，不论做任何事情，都须把握时机。《周易·系辞传下》说：“君子藏器于身，待时而动，何不利之有？”平时有所准备，一旦时机到来，就抓住利用，没有什么不利的。足见古人对把握时机十分重视。

时机是成功的必要条件。“时者，成事之期也。机有可乘，会有可际，不先不后，则其道易行。”（吕坤：《呻吟语·应务》）《吕氏春秋》有云：“人虽智，而不遇时，无功。”再聪明的人，如果不把握时机，也不可能建功立业。“事之难易，不在小大，务在知时。”（《吕氏春秋·孝行览·首时》）事情的困难与容易，并不在于其本身的大小，而在于能否把握时机。英国的弗·培根也深刻指出：“在一切大事业上，人在开始做事前要像千眼神那样察视时机，而在进行时要像千手神那样抓住时机。”（《人生论·论时机》）

把握时机的关键在于自觉、主动。法国的科学家巴斯德说：“在观察的领域中，机遇只偏爱那种有准备的头脑。”查理·尼科尔也说：“机遇只垂青那些懂得怎样追求她的人。”不是没有时机，而关键在于是不是善于发现并及时把握住时机。所以，美国的爱默生说：“没有一位伟人曾经抱怨说，没有机会。”

在政治斗争、军事斗争和经济竞争中，把握时机是一种很重要的策略。有时一种时机的出现，直接关系到整个事业（全局）的成败。所以，高明的领导者、指挥员和管理者，都十分注重及时发现并尽快把握住时机，去争取事业的成功。“机不可失，时不再来。”（《晋书·安重荣传》）他们都清楚，一旦失去一个机会，往往会导致整个事业（全局）的失败。

细分析一下，所谓机动灵活的策略，往往是与把握时机联系在

一起的，离开了对特殊的一定时期的把握，就不可能有机动灵活的战略战术。

§4 兵贵神速

[原文]《损·六四》：“损其疾，使遄有喜，无咎。”《象传》：“损其疾，亦可喜也。”

[注释]“疾”，病，引申为缺点；“遄”，速、快。

[原意]“六四”阴爻阴位，得正，但是阴柔小人，在品格上有缺点。然而可以以“初九”的优点，来减损其缺点。不过应像治病一样，愈尽快治疗，治愈的可能性就愈大。纠正人的缺点也是如此，在积恶不深时，就应尽快加以纠正，才会有可喜的结果。

[意义]本爻旨在强调，以损增益，行动必须迅速。

这里用治病来比喻说明，很形象，也很深刻。谁都知道有病须早治的道理，那么纠正人的缺点也是如此。病也好，缺点也好，都有一个由萌发到扩大的过程，趁其在萌发之时，就采取有力的措施诊治，比较容易见效。其实，不光是治病、纠正缺点，根治任何社会弊端、消除任何不良现象、惩治任何敌人，都必须掌握这么一个原则：越快越好。所谓“兵贵神速”，就是这个道理。

§5 因势利导

[原文]《需·六四》：“需于血，出自穴。”《象传》：“需于血，顺以听也。”

[注释]对本爻辞的解释不一致，今按自己的理解来解释。“需”，进入或脱离；“血”，血泊，象征伤亡；“穴”，洞穴，陷井之类，象征危险。“顺以听”，即顺应变化。

[原意]“六四”在需卦中已进入上卦“坎”的危险境地，预示着会有伤亡，所以说“需于血”，意思是进入有伤亡的境地。但“六四”阴爻阴位得正，并且柔弱，所以不会轻举妄动，会从险境（穴中）走出来的。所以《象传》说，能够脱离危险，是因为顺应了变化。

[意义]这一爻旨在强调，当接近、进入危险境地时，不可逞强，

应因势利导,顺应变化,才能化险为夷。

“顺以听也”,许多注家解释为“顺以听命”,当然不能说无道理,但这个“命”应理解为规律。其实在古人那里,常用“天命”来表示规律。人之所以能顺应变化,就在于懂得因势利导的道理。

所谓“因势利导”,就是顺着事物的发展趋势加以引导。这是人们,尤其领导者、管理者从事各项工作、活动并取得成功的一个基本原则或方法。体现了人们对客观事物的发展规律及趋势的深刻认识和正确驾驭,体现了发挥人的主观能动性与尊重客观规律的辩证的有机的统一。

要能做到因势利导,关键有两点:第一、对于“势”必须首先认识、把握住,倘若连“势”都不知是何物,那怎能做到“因势”。宇宙间、人世间的事物千差万别,因而其“势”也各不一样,所以要真正认识、把握每一事物发展变化之“势”,是很不容易的,非下苦功夫观察、了解、实践、探索不可;第二,要根据客观之“势”,善于引导。不懂“势”固然不行,而懂了“势”也并不一定就能“因势利导”。“利导”不是一般的引导,而是使事物向着有利于自己的方向发展。这里边有方法、技巧问题。这就要求人们在认识、把握客观之“势”的基础上,探索、总结顺应事物的发展趋势而有条不紊地加以引导,以促进事物发展的规律,并熟练地驾驭之。可见,以上这两点,都不是那么容易做到的。然而,唯有做到这些,人们,尤其领导者、管理者,才能得心应手、卓有成效地从事领导工作。

其实,任何成功的领导、管理,在一定意义上说,都是领导者、管理者因势利导的结果;只是由于领导、管理活动的千差万别,“因势利导”的具体内容、形式等不尽相同罢了。因此可以说,领导者、管理者能不能、善不善做到因势利导,直接决定着其领导、管理活动的进退成败及效益之高低大小。

§6 恩威并行

[原文]《大有·六五》:“厥孚交如,威如;吉。”《象传》:“厥孚交

如：信以发志也。威如之吉，易而无备也。”

[注释]“厥”，即其；“孚”，即信；“交如”，即相交；“威如”即威严；“易”，平易；“备”，戒备、担心。

[原意]“六五”阴爻阳位，位虽不正，但柔顺谦虚；又在中位，中庸而不偏激；又居至尊的君位，与“九二”刚柔相应。以人事比拟，表示上以诚待下，下也必然以诚回报的形象。所以《象传》说，上下以诚信相交，互相信任，足以激发志气。

但是，做为一个统治者，也不能缺少刚毅的一面。过于柔顺，就难免法纪松弛。因此，又必须以威严维持秩序，恩威并行，才会吉祥。所以《象传》又说，所谓威严，并非以冷酷无情的面孔，使部属经常提心吊胆；而是以平易近人的态度，在不必使人戒备害怕的气氛中，自然而然地产生威严，才会吉祥。

[意义]本爻是强调，治天下应以诚信为本，恩威并行。

关于以诚信为本，我们放到后面爱民篇中再做阐发；现主要就恩威并行加以说明。

所谓恩威并行，就是指将恩和威两个方面有机地结合起来，同时并用。“恩”，就是恩德、柔顺、仁慈；“威”，就是刑威、刚毅、严厉。在领导、管理活动中，这两个方面都需要，缺一不可。假如只有“威”而没有“恩”，那么，民众的物质需要和精神需要就会得不到满足，就会产生抱怨和离心离德情绪，因而领导者、管理者就难于孚众，至使领导、管理活动难于开展；假如只有“恩”而没有“威”，那么民众就会产生骄躁之气，因而恣意妄为，不把法纪、秩序放在眼里，这样领导者、管理者也就失掉权威，至使整个社会陷入混乱之中。所以只有将两者有机地结合起来恩威并行，才能既使领导者孚众，使民众心悦诚服，又使领导者拥有较高的权威，使民众遵纪守法，使整个社会秩序稳定、安宁。唐代韩愈所谓“威行如秋，仁行如春”（《与凤翔邢尚书书》），苏东坡所谓“威与信并行，德与法相济”（《张世矩再任镇戎军制》），都是恩威并行之意。明代冯梦龙指出：“德而

不威，其国外削；威而不德，其民内溃。”（《东周列国志》）

当然由于历史时代的变迁，社会制度的不同，领导者、管理者的阶级属性也不一样，所以，“恩”和“威”的具体内容、形式，以及“恩威并行”的具体做法，自然也就不一样了。

“恩威并行”做为一种策略，当然不只限于上对下之间，也适用于对外交往等活动中。

§7 刚柔相济

〔原文〕《鼎·上九》：“鼎玉铉，大吉，无不利。”《象传》：“玉铉在上，刚柔接也。”

〔注释〕“玉铉”，玉做的吊环。

〔原意〕“上九”在鼎卦的最上方，相当于鼎耳的环。“上九”阳爻阴位，刚柔得到调节，就如同坚硬而又温暖的玉，刚毅而又不失温情，当然大吉，无往不利。

〔意义〕这一爻旨在说明，刚柔相济，则无往不利。

所谓刚，就是指硬、严；所谓柔，就是指软、宽。因此刚柔相济也就是软硬兼施、宽严结合。这一策略思想，不仅适用于人民内部，也适用于敌我之间。

在人民内部，所谓刚柔相济，就是指：既要热情关怀，又要严格要求；既要有慈母般的宽容又要有严父般的严厉；既要有和颜悦色的开导，又要有声色俱厉的批评……

在敌我之间，所谓刚柔相济，就是指：用正义的、革命的两手对付非正义的、反革命的两手。当敌人来硬的时，自己也用硬的来还击；当敌人来软的时，自己也用软的来回敬。敌人要用武力来犯，自己也以武力还击，并坚决打退之或消灭之；敌人要求坐下来谈判，自己折冲樽俎，在谈判桌上战胜之。

刚柔相济还可以用作迷糊敌人的策略。如古人云：“用兵之道，示之以柔，而迎之以刚；示之以弱，而乘之以强；将欲西，而示之以东。”（《淮南子·兵略训》）

刚柔相济之所以是必要的，是因为事物本身具有刚与柔的两面性；刚柔相济这一策略思想，归根到底是事物本身所具有的这种两面性的反映。当然，由于事物的多样性、复杂性，所以，反映到这一策略上，自然也就不尽相同。就是说，同样是刚柔相济，但在不同事物之间，其具体内容、形式以及具体程度，则不完全一样。这样就要求人们，尤其领导者、管理者在具体运用这一策略时，必须从实际出发，针对不同的情况而加以灵活的掌握、运用，而切不可强求一律。

§8 以柔制刚

(1) 敬“不速之客”

【原文】《需·上六》：“入于穴，有不速之客三人来，敬之终吉。”

《象传》：“不速之客来，敬之终吉。虽不当位，未大失也。”

【注释】“不速之客”，未受邀请而来的客人，引申为不怀好意而找（打）上门来的人。“不当位”，不是指“上六”位不正，而是说，“上六”已达本卦终点，进退无路，故称“不当位。”

【原意】“上六”阴爻柔弱，位于上卦险的极点，已无法再等待，终于坠入穴中。“上六”与下卦之“九三”相应，“九三”连同下面的二个阳爻，本来就有勇往直前的刚强性格。因为前面有险，所以等待已久。现在已经到了等待的终极时刻，因而一拥而来。以“不速之客三人”来象征。“上六”柔弱，对三位刚强的不速之客，既无力量赶走，只有以诚意相待，才能化暴戾为祥和。所以《象传》说，遇到突然来的不速之客，恭敬相待，终究吉祥，尽管进退无路，也不会遭受大的损失。

【意义】这一爻强调了以柔制刚的道理。

在《修养篇》中，我们在分析本爻的意义时，曾着重从忍让宽容的角度加以说明，同时指出，“这里面有修养、涵养问题，也有策略问题。尤其当自己处于不利、危险的境地；打上门来的又是怀有敌意的比自己强大的人时，就更要这样。这是一种应急的重要策略。”

在政治斗争和军事斗争中,有时会遇到“不速之客”。——实际上是对方采取的一种突然袭击式的策略,例如,有时对方会派人突然出现在自己的面前(会议室、指挥所、乃至卧室等处),有时敌人会派少批部队深入自己阵地、管区等,在这种情况下,采取什么策略,就非常重要。

如果手忙脚乱,仓促应付,那就很容易为对方或敌人钻空子,抓住把柄、找到口实;如果不分情况地硬与之相抗,或不讲方式地把对方往外撵,也很容易上当、吃亏。最好的策略就是沉着应付,以静制动,以柔克刚。先想法避开对方的锋芒,以礼相待,使之抓不住把柄,找不到借口,然后再采用适宜的方法,将其“送出”去,使其满怀希望而来,带着失望而去。当然,对于心怀叵测的敌人,如果确有必要,而且有把握的话,也可以先礼后兵,将送到口的菜吃掉。

以柔制刚,是一种高超的斗争策略。由于所遇到的“不速之客”具体情形不尽相同,因而以柔制刚的具体策略也应该有所不同。但总的表现都是:用柔的、软的、温和的、很合乎礼仪的方式、方法或手段,来战胜顽敌——政治斗争中的对手或军事上的敌人。

当然以柔制刚并不只适用于同“不速之客”的较量斗争中,也可以应用于其他情形;在某种意义上说,这一策略具有普遍性意义。当面临任何强大的对手或敌人时,均可采用之。这种策略往往与后发制人的策略结合在一起加以运用。就是说,由于主客观方面的具体情况所决定,需要、也只有后发制人才能取胜的话,就要采用以柔制刚的策略了。总之,以柔制刚这一策略,一般多应用于面对强大的对手、敌人或突如其来的情况。其优越性在于:第一、能争得舆论的同情、支持;第二、能赢得时间,变被动为主动;第三、能逐渐挫伤对手、敌人的锐气,达到后发制人的目的。正因如此,这一策略不仅常为暂时处于劣势的领导者所用,而且也常为处于优势的领导者所用。

当然,以柔制刚做为一种策略,也可以推广到经济、文化和思

想工作中,即在这些工作中,也往往会碰到一些很棘手的矛盾、问题,以刚制刚反而难于见效,倒不如以柔制刚。比如,在经济交往中遇到刚毅的对手,就可以通过柔和的策略说服或战胜之;在思想工作中,遇到一些吃软不吃硬的“楞头青”,也可采用以柔制刚的策略。

(2)“愬愬终吉”

[原文]《履·九四》:“履虎尾,愬愬终吉。”《象传》:“愬愬终吉,志行也。”

[注释]“履虎尾”,踩着老虎尾巴,比喻陷入危险的境地;“愬愬”,恐惧之状。

[原意]“九四”阳爻阴位,不正,跟在“九五”之后就像踩着了老虎的尾巴,当然很危险。然而,“九四”虽然刚毅但处在柔位,戒慎恐惧,不恃强逞能,因而能施展抱负,当然吉祥。

[意义]这里所揭示和强调的也是以柔制刚的法则。

本爻用“履虎尾”来比喻说明,是既形象、又深刻的。老虎是吃人的猛兽,居然踩着了老虎的尾巴,其危险可想而知!在这种情况下,如以刚制刚,即与老虎拼命,即使不被吃掉,也定会受重伤。相反,如换用温和的办法,倒可能逃脱危险。在现实生活中,人们,尤其领导者、管理者也难免会遇到类似的情形,即陷入危险的境地,遇到凶恶的强敌。在这种情况下,若是硬拼,以刚制刚,就很难摆脱险境,很可能被顽敌消灭;而若采取缓和的策略,以柔制刚,则可以渐渐变被动为主动,脱离险境,把顽敌赶走或消灭掉。

这里所提出的“愬愬”,即恐惧戒慎,是实行以柔制刚策略的一个重要条件。在陷入危险、面临顽敌的十分不利的局面下,唯有小心翼翼,十分警惕,才有可能做到以柔制刚,相反,若高傲放纵、胆大妄为,那就很容易同顽敌硬拼,是决不可能做到以柔制刚的。

要使这一策略达到预期目的,至少得具备两个条件:第一、要具有相当的实力。这种实力具有压倒、战胜对方或敌人的可能。也

就是说,在柔的背后必须有刚,以一定的刚作为后盾;第二、要具有相当的素质和修养。这种素质和修养使其能提出、制定和实施以柔制刚的策略。在这当中,隐忍勿躁、恐惧戒慎,是十分重要的。

没有以上这两个基本条件,是很难采取以柔制刚的策略的,即使采取,也是难于奏效的。

§9 过柔必凶

[原文]《坤·上六》:“龙战于野,其血玄黄。”《象传》:“龙战于野,其道穷也。”

[注释]“玄黄”,黑黄色;“穷”,穷途末路。

[原意]“上六”已到达六爻之最高位,又是偶数的阴位,而坤卦全部是阴爻;所以“上六”已表示阴盛到极点,处于阴极反阳的地位,不能不与阳争。阴阳相争,意味着小人与君子、邪恶与正义相争,结果两败俱伤。所以用两条龙在野外战斗,流着黑黄色的血来象征。天玄地黄,天地相争,所以流的是黑黄色的血。《象传》说,龙在野外相争,是因为自己走上穷途末路。

[意义]这一爻说明,极端阴柔,必然凶险。

其意义是说,柔虽可以制刚,但若是过柔,不但不能制刚,反而会陷入穷途末路,十分凶险。

历史和现实都一再表明,柔与刚是对立的统一。柔之所以能制刚,或者说,人们之所以能采用以柔制刚的策略并克敌制胜、达到预期的目的,就在于柔中有刚、柔是以刚为后盾的。倘若柔中无刚,柔不以刚为后盾,那柔是决不能制刚的。而“过柔”之所以必然陷入穷途末路,就在于它完全失掉了刚,缺乏后盾,因而不但不能制刚,反而为刚所制。

这就提醒人们,尤其领导者、管理者,在采取以柔制刚的策略时,一定要把握分寸,使柔控制在一定范围内,即不要过度。比如,在与敌人谈判或对峙时,可以先礼后兵,可以做些妥协、让步,可以采取温和的方式,但切不可过度,即不可一再妥协、退让,放弃原则

立场,完全听对方的摆布。那样做,不但不能制刚,反而会作茧自缚,自动缴械、投降。这样的事例,古今中外屡见不鲜。当然,这里有两种不同的情形:一种是在采用以柔制刚的策略时,由于种种原因,导致过柔,因而招来凶险;一种是借“以柔制刚”为名,有意叛卖、投敌。这两种情形虽然具有本质的区别,后一种情形已经不是什么策略问题,因而应受到谴责;而前一种情形则是在运用策略过程中出现的失误,应竭力避免。

当然,“过柔必凶”这一道理,不只限于对敌斗争中,在其他工作中,也同样适用。不过,这当中的“凶”应作广义的理解,即“解决不了问题”,“陷入困境”等等。比如在外交、外贸等工作中,要是过柔,肯定会吃亏的。在一般领导、管理活动中,领导者、管理者若是过柔,也是很难孚众、很难解决问题的。在人际交往中,如果过柔的话,会被人瞧不起,也很难办成一件事、交上一个真正朋友。

§ 10 不可妄动

[原文]《坎·上六》:“系用徽纆,寘于丛棘,三岁不得,凶。”《象传》:“上六失道,凶三岁也。”

[注释]“系,”即缚;“徽”,指三股的绳;“纆”,指两股的绳;“寘”,置。

[原意]“上六”阴柔,在坎卦的终极,像是用绳索捆绑住,放置于荆棘丛中,三年都无法摆脱,因而凶险。《象传》说,这是“上六”妄动,违背规律,因而三年不得脱险。

[意义]这一爻旨在告诫,在险难之境中轻举妄动,只会愈陷愈深,难于自拔。

险与难之境地,是人们在现实生活,尤其领导、管理活动中,常常会遇到的。当遇到这种境况时,该采取什么样的策略,对于能否脱险、战胜困难,乃至生死存亡,都关系极大。这里告诫人们,在这种处境下,切不可妄动,否则会愈陷愈深,不能自拔。

所谓不要妄动,就是不要轻易冒险,就是说,不要不顾主客观

条件之间相差的悬殊,不自量力地拿鸡蛋碰石头。历史和现实表明,人们,尤其一些领导者、管理者之所以有时会表现出自不量力,会轻举妄动,其主要原因有:第一、对客观险情、困难、敌对力量等,估计不足或过低;第二、对主观力量、有利因素估计过高;第三、对时机的认识 and 把握不准确、不及时;第四、有侥幸取胜心理。

§ 11 德力兼用

[原文]《谦·六五》:“不富,以其邻,利用侵伐,无不利。”《象传》:“利用侵伐,征不服也。”

[注释]“以”,即与,“不富,以其邻,”即:自己虽不富有,但与邻国友好相处,意思不到邻国攫取财富。“侵伐”,即征服、讨伐;“不服”,不服从本国统治的异国。

[原意]“六五”阴爻阳位,虽不正,但处于至尊的地位,而且柔顺、谦和,象征以德服人。这样的国君,自己虽不富有,也不侵扰邻国。像这样的有德之君,若是出兵讨伐邻国的话,肯定是迫不得已,因而没有什么不利的。《象传》说,出兵是为了征伐不服之国,不能以德使之服从,不得已只有使用武力。

[意义]这一爻,旨在说明在以德服人时,不能放弃使用武力,也就是说,要采取德力兼用的策略。

本爻是讲在对外关系中,要采用德力兼用的策略。首先坚持以德服人,纵然本国再穷,也不动武向邻国侵掠;但若是邻国采取不友善的态度,尤其那些属国若表现出不恭、不服的话,则就要出兵讨伐,以力服人了。

孟子说:“以力服人者,非心服也,力不赡也;以德服人者,中心悦而诚服也。”(《孟子·公孙丑上》)这话是很对的。所以,统治者、领导者一定要首先坚持以德服人,迫不得已时,才以力服人;但要看到以力服人并未真正达到服人之目的,因而在不得已而动武的情况下,仍不忘以德服人。就是说,所谓德力兼用的策略,不是德、力并重,而是以德为主,以力为辅。

这一策略不止限于对外关系中，也同样适用于对内关系中。统治者、领导者和管理者，对于自己的民众、职工，也要坚持德力兼用，以德服人为主，以力服人辅之。苏辙说：“恩与信，可以附吾民而服邻国。”（《孙怀用知宁化军郝逢知岢岚军》）为什么非要以力服人辅之不可？因为有些人、有些问题，光靠德是“服”不了的，比如社会动乱问题，违法乱纪问题等等，光靠德就难于奏效，必须辅之以“力”。当然，“力”不只表现为武力，也表现为法纪，即法制的约束力。苏轼所说“威与信并行，德与法相济”就是这个意思。

“恃德者昌，恃力者亡。”（《史记·商君列传》）这是真理。所以，在运用德力兼用的策略时，一定要注意坚持以德服人为主。当然，如果把“恃力者亡”，理解为不论在任何情况下都不得使用武力、暴力等，那也是错误的，未免太愚蠢了。

§ 12 有理有节

【原文】《艮·六五》：“艮其辅，言有序，悔亡。”《象传》：“艮其辅，以中正也。”

【注释】“辅”，颞的关节；“有序”，有理有节。

【原意】“六五”在艮卦的上方，相当于颞的关节，是说话的器官。“六五”阴爻居阳位，虽为至尊，但位不正，应当有所遗憾。然而柔弱得中，说话有理有节，条理分明，因而能消除遗憾，就是说，言谈谨慎，适可而止，故可以避免后悔、遗憾。

【意义】本爻是说，说话要有理有节，适可而止。

说话有理有节，就是指说话要言之成理，持之有据，而且要分场合、讲分寸，该说的则说，不该说的——说出来不起作用或起不了好作用的——就不说。

所谓有理，就是能讲出道理，而且这道理符合实际，顺乎民心，合乎潮流，顺应事物的发展规律。所谓有节，就是有所节制，符合客观事物的要求或规律，将言论、行为控制在一定的限度之内。而这种限度完全是为了适应事物的发展变化，促进矛盾的转化、问题的

解决、事业的成功。就拿谈判来说，不论是政治的、经济的还是军事的，也不论面对什么样的对手，即使是蛮不讲理的死敌，也要坚持有理有节的策略。即使对方大放厥辞，蛮不讲理，自己也要申明大义，讲清道理，使人们知道自己正义在手。要用有根有据的道理驳斥对方的谬论、谎言等，使人们知道自己不是无理取闹，而是据理力争。总之，坚持有理，就是要在道义上、理论上阐明是非曲直，折服对方，赢得舆论、赢得人心。同时，也要有节，就是说，什么时候讲什么话，讲到什么程度，都要把握得当。“节”是一种驾驭语言的艺术手段。谈判是如此，行动上也应如此。不论政治的、经济的或军事的，每采取一个行动，尤其对手或敌对间的行动，一定要“出师有名”，即讲出道理，而且这个道理符合事实，符合有关的准则、章程，而且能为多数人所理解。除了上述，“节”还有适可而止的意思，即“见好就收”，不要过分。比如，在军事行动中，反击敌人的入侵活动，是有理的，但当将敌人打败或打退之后，只要敌人不再来犯，就应适可而止，一般情况下，不可“恋战”，不可穷追，以免“再而衰，三而竭”，为敌所乘。

有理与有节是辩证统一的。有理是基础、依据，如果做不到有理，那也肯定不可能做到有节；但有节是有理的条件，如果不坚持有节，那有理也会变成无理的。所以精明强干的指挥官、领导者、管理者，在其言谈、行动中，都十分重视并尽力坚持有理有节。

§ 13 周密部署

〔原文〕《夬·初九》：“壮于前趾，往不胜为咎。”《象传》：“不胜而往，咎也。”

〔注释〕“趾”，脚趾；“不胜”，在本爻中，其意有二：一是不能取胜；二是不能胜任。

〔原意〕“初九”是夬卦之下卦“乾”的一部分，而乾表示刚健，“初九”做为其一部分，因而也壮大，故有心往前进；然而由于身居最下位，心有余而力不足，并不能胜任决断小人的使命。《象传》说，

没有制胜的把握而硬往前进，必然是灾难。

[意义]本爻是说，力不胜任或没有制胜把握的事情，硬要去做的话，必然导致危险或灾难。

其言外之意就是告诫人们，像决断小人这样的壮举，必须事先周密部署、万全准备。

这是很好懂的道理：既然自己力不胜任或没有制胜的把握，一般情况下不应该轻举妄动，但在特殊情况下，自己如不敢动，会有被小人吃掉的危险，与其束手待毙，倒不如反守为攻。而要做到这样，则必须正视现实，看到自己的劣势、弱点，要想在这样的情势下出奇制胜，就必须事先做好周密的部署、万全的准备，把可能出现的对己不利的因素都尽量预测到，并拟定出应付的措施、办法。这样，才有可能在不利、被动的形势下取得胜利、成功。

这里强调在决断小人时，应注意这样的策略，是有特殊意义的。因为小人本来诡计多端，阴险狡猾，而且又处于优势，所以要决断、除掉这样的小人需格外慎重，稍有失误，就会反被小人所制、所害。历史和现实中这样的事件，实在太多了！所以，本爻辞提醒人们千万注意这一点，是很有现实意义的。

当然，这一策略不止限于决断小人之时，也适用于其他方面，适用于一切处于不利境况下的前进。就是说，人们，尤其领导者、管理者，在处境不利的形势下前进、出击的话，必须把“敌情”、困难估计得尽量严重些，并为应付、战胜这些“敌人”、困难做好周密部署、万全准备。

那末，这一策略是否也适合于处于有利境况下的前进呢？历史和现实表明，在有利的形势下，当自己处于节节胜利、凯歌频传的大好形势下继续前进、出击时，也必须运用这样的策略。因为越是胜利，就越容易不知不觉地孳长骄傲、轻敌情绪，就越容易对“敌情”、困难估计不足，因而计划不周、准备不足，从而招致惨败。所谓“骄兵必败”，即与此有关。所以，精明强干的指挥员、领导者、管理

者，在一个又一个的胜利面前，总是保持清醒的头脑，总是像在处境不利、乃至失败的形势下那样，去观察敌情，认识困难，并一如既往地周密部署、万全的准备，从而立于不败之地。周密部署、万全准备，成了他们始终坚持贯彻的重要的策略思想。

周密部署、万全准备，是使领导者、管理者，尤其军事指挥员，永远立于不败之地的一个重要策略。

§ 14 防范反击

〔原文〕《夬·九二》：“惕号，莫夜有戎，勿恤。”《象传》：“有戎无恤，得中道也。”

〔注释〕“惕”，即忧虑恐惧；“莫”，即暮；“恤”，忧患之意。

〔原意〕“九二”阳爻柔位，位虽不当，但处于下卦的中央，说明在决断小人的时刻，能把握中庸的道理。因此，能够时刻忧惧警惕，及时唤醒人们防范敌人的袭击，就是暮夜受到突然袭击，也不必耽心。所以《象传》说，有备无患，是因为信守中庸之道。

〔意义〕本爻旨在说明，决断小人，应提高警惕，防范反击。

防范反击，是一个极其重要的策略思想。小人既然爬上高位，窃踞相当大的权势，要除掉是很不容易的。上面提到要采取周密的部署、万全的准备，而在这当中，就必然包括防范反击的策略。所谓防范反击，就是指采取必要的措施、手段，防止敌人卷土重来。这是非常重要的。历史上许多壮举（比如起义、除暴、惩治邪恶势力等）之所以失败，其中一个很重要原因就是在取得初步胜利之后，没有采取、落实防范反击的策略，致使敌人、邪恶势力钻了空子，得以反击，从而卷土重来，死灰复燃，使正义之举、革命事业遭受挫折、失败。这在中外历史上留下的教训是很多的。

实施防范反击策略之所以必要，是因为：第一、任何邪恶势力、尤其那种已窃踞高位、拥有很大权柄的邪恶势力，其被消灭要有个过程。“百足之虫，死而不僵。”其所长期形成的盘根错节、根深蒂固的势力，决不是一朝一夕就能被铲除干净的；第二、任何邪恶势力、

尤其政治舞台上的邪恶势力，从来不会甘心自动退出政治舞台，必以百倍的努力和疯狂进行反扑；第三、任何正义的革命势力，开始都比较弱小，其壮大也要经历一个过程，而在这一过程中，难免有不成熟，乃至失策、失误之处；第四、当取得初步胜利之后，正义的革命的势力很容易由于骄傲、轻敌等原因而放松警惕。由于这些，就使得正义与邪恶、革命与反动势力的较量，一般都要经过反复、曲折的过程，有时一、两个回合，甚至三、五个回合仍决定不了胜负。在这样的形势下，防范反击就是自然而然，并且十分必要和重要的了。

§ 15 不动声色

[原文]《夬·九三》：“壮于頄，有凶。君子夬夬，独行遇雨，若濡有愠，无咎。”《象传》：“君子夬夬，终无咎也。”

[注释]“頄”，即颧骨；“濡”，湿淋淋。

[原意]“九三”阳爻阳位得正，而且在一连三个刚爻的上方，超过了中位，象征刚强过度。因而，决断的决心，显现在脸上，以致招致小人的憎恨，起来反击，导致凶险。“九三”在这一卦中，是唯一与上卦有相应关系的一爻，而与之相应的“上九”，却是阴柔凶险的小人。“九三”虽有决断小人的决心，但被其他许多刚毅的君子怀疑，是在与小人妥协。然而，阴阳调和成为雨，于是，“九三”就如同在单独行动中遇到雨，被淋湿而心中气忿不过。但“九三”毕竟是刚毅、果断的君子，最后还是将小人决断，因而没有灾难。

[意义]本爻旨在说明，决断小人，宜不动声色、内紧外松。

应该采取什么样的策略除掉小人及其他邪恶势力，这历来都是一个十分严峻的问题。这里提出的不动声色、内紧外松的策略，是很正确、很有意义的。如将自己对小人及其他邪恶势力的忿恨和必欲除掉的决心，流露出来，就会为小人及其他邪恶势力发觉，从而加以防范，甚至会利用暂时的优势反守为攻，这样自己就容易陷入被动，招致失败。这在中外历史也是屡见不鲜的。许多正义的、

革命的举动，就是因保密性不强，为敌对势力所发觉并反守为攻，从而导致失败的。所以，许多的有志并富有韬略的人，在对小人及其他邪恶势力采取决断行动时，都十分谨慎，极端隐忍，一点声色也看不出来。比如东晋的温峤，表面上服从逆臣王敦，却暗地里备战，不动任何声色，当时机成熟，一举将王敦消灭。所谓“口里阿弥陀佛，手里磨刀霍霍”，正是说的这种情形。

当然，采用这样的策略，往往会招致误会、谩骂以至凌辱，但总有真相大白的那一天，因而不应介意。许多志士仁人，也正是在这方面表现出高风亮节，有时为了采用这一策略，为了将小人及其他邪恶势力除掉，不惜受尽朋友、民众的误会、指责，凌辱，乃至牺牲性命。

所以，要真正将这一策略贯彻到底，并不那么容易。没有相应的很高的素质和修养，是做不到的。

§ 16 勿迟勿躁

〔原文〕《夬·九四》：“臀无肤，其行次且。牵羊悔亡，闻言不信。”《象传》：“其行次且，位不当也。闻言不信，聪不明也。”

〔注释〕“次且”，即趑趄，徘徊不能前进之状。

〔原意〕“九四”阳爻阴位不正，又不在中位，象征心中迟疑，坐卧不安，就如同屁股上的皮肤脱落，无法坐稳一样。以致进进退退，迟滞不前。另外，夬卦之上卦“兑”是羊，牵羊的要诀，是跟在后面，让羊自由自在地走，如果在前面拖拉，羊就不会前进。所以，要像牵羊一般，不可争先，只有跟随其他的阳爻前进，才不至发生令人后悔的结果。听到忠告，却不相信，耳朵不管用。

《象传》说，所以迟滞不前，因为“九四”的地位不当；所以不听忠告，因为愚蠢，将听到的当作耳边风。

〔意义〕本爻旨在说明，决断小人，既不可迟疑不决，也不可急躁冲动。

当其决断小人及其他邪恶势力的时刻，比较容易犯这样两个

极端的毛病：要么迟疑不决，这样很容易失掉战机，泄露风声，放走敌人或为敌人反守为攻提供机会；要么急躁冲动，不管时机成熟不成熟、条件允许不允许，便急于求成，妄动冒进，从而弄巧成拙，事与愿违。这两个极端都是不正确的策略的体现，就是平时人们所说的一种是犯了慢性病，或叫作右倾保守，一种是犯了急性病，或叫作“左”倾冒险。两种毛病、倾向表现相反，而结果却一样：都导致挫折、失败。这正是殊途而同归。之所以会如此，因为两种毛病、倾向的实质是一样的，即都是由于思想行为脱离了客观实际所导致的。

这两种毛病、倾向，实际上自古以来就存在于人类的社會实践中。反过来说，人们在从事社会实践时，很容易表现出这两种毛病、倾向，古今中外，概莫能外。实际上，人们在社会实践中所导致的失误、挫折、失败等等，在很大程度上都与这两种毛病、倾向有关。所以，如何防止、纠正这两种倾向，采取勿迟勿躁的策略，就是十分重要的了。其实，一切有经验的领导者、管理者，都十分注重采用勿迟勿躁的策略，只是由于种种原因。而不能真正做到，即不知不觉地又犯这两种毛病或倾向就是了。

§ 17 切勿迂腐

[原文]《夬·九五》：“苋陆夬夬，中行无咎。”《象传》：“中行无咎，中未光也。”

[注释]对本爻辞的解释历来分歧甚大，如有的把“苋陆”解释为一种草；而有的则把“苋陆”拆开，认为“苋”指山羊的细角，把“陆”解作跬，指“跳而驰，”等等。笔者认为第一种解释较妥。诚如郑汝棻引《本草》云：“苋陆，《本草》云，一名商陆，其根至蔓，虽尽取之，而旁根复生，小人之类难绝如此。”《朱子语类》说：“苋陆是两物。苋者，马齿苋。陆者，草陆，一名商陆，皆感阴气多之物。”总之是指一种柔脆多汁不易干的草。

[原意]“九五”在本卦五个阳爻的最上方，是这一卦的主爻，也是决断小人的主角。然而，与“上六”的小人接近，虽然关系有些暖

昧(像菟陆一般潮湿),但“九五”毕竟阳爻阳位,又居上卦中央的君位,刚毅中正,有除掉小人的决心,不会有什么灾难。《象传》说,坚持刚毅中正,没有什么灾害,虽然对中庸之道来说未能发扬光大。

[意义]本爻是说,决断小人,不要太迂腐,太守中庸之道。

中庸之道,即不偏不及、无过也无不及的为人态度,历来被推崇为最高的道德标准。但是,如果在决断小人时,也恪守这一标准,奉行中庸的策略的话,那就很难将小人制服,甚至反被小人所制。在中外历史上,因为恪守中庸的策略,对小人及其他邪恶势力讲仁义、宽容而不忍立即动手或坚决除掉,结果反被小人及其他邪恶势力所害的悲剧,是屡见不鲜的。所以,本爻提出,尽管在客观上同小人的关系比较接近,甚至有些暧昧,但既然要除掉小人,就必须坚守自己的刚毅中正,下定决心,除恶务快、务尽,而切不可迂腐,受中庸之道的束缚。

由此可以看出,尽管中国古代很崇尚中庸之道,但是做为一种策略,古人并不主张不加分析地奉行之。在对敌斗争中,古人并不主张运用中庸的策略。所谓“和为贵”,也并非在任何条件下都不加分别地奉行之。

§18 主动舍弃

[原文]《屯·六三》:“即鹿无虞,惟入于林中,君子几不如舍,往吝。”《象传》:“即鹿无虞,以从禽也。君子舍之,往吝穷也。”

[注释]《说文》:“即,就也。”“即鹿”,为就鹿,亦即猎鹿之意。《疏》:“虞,掌山泽者为虞”。从而可知,“虞”为掌山泽之官。《说文》:“惟,凡思也”。《集韵》:“几通机”,《说文》:“机,主发谓之机。”由此可知,主动谓之机。借舍为捨;借禽为擒。

[原意]“六三”阴爻阳位不正,又与“上六”同是阴爻,也不相应,轻率冒进,必然陷入被动。以打猎追逐鹿来比喻。如果没有掌山泽的官作向导,就不免迷失在林中了。与其如此,不如主动舍弃。《象传》说,追鹿没有向导,是盲目地追逐猎物。君子应当舍弃,前往

会耻辱，因已无路可走。

〔意义〕本爻旨在说明，与其前往受困，不如主动舍弃。

这里提出了一个很重要的策略：“当继续前进（或进攻）会陷入被动，很可能招致失败时，就不如主动放弃前进（或进攻）的计划。主动舍弃，是建立在对主、客观形势进行冷静而正确的分析、判断的基础之上的一种策略。采用这一策略的前提是：第一，前面情况不明，再继续前进（或进攻）就有迷失方向等危险；第二，情况明，但相比之下，不利因素大于有利因素，再前进（或进攻）无胜利的把握。而这一策略的精髓则在于：主动而非被迫地舍弃，就是说，不是在身陷绝境、走投无路时才舍弃，而是在这之前，就已清醒地估计到身陷绝境、走投无路的危险，并且及时、果断地主动舍弃了。

这种策略不但常见于军事斗争中，而且也常见于经济竞争中。军事上为了保存有生力量而主动地舍弃一些目标（阵地、城镇等）；经济上为了适应新的市场需求而舍弃原来的经营项目、品种而主动更新产品；等等。都是这一策略的正确运用。当然，领导者、管理者要能采用这一策略，至少得具备两个条件：第一，头脑十分清醒，有知人之明，更有自知之明；第二，有当机立断的能力和魄力。

§ 19 韬光养晦

〔原文〕《遁·九四》：“好遁，君子吉，小人否。”《象传》：“君子好遁，小人否也。”

〔注释〕“好”，善之意；“遁”，退避、归隐。

〔原意〕“九四”阳爻，又是上卦“乾”的一部分，性格刚健，虽然与“初六”的小人相应，但在应当隐遁时，却能摆脱所好，断然隐去，激流勇退，当然吉祥。而小人则做不到这一点。所以《象传》说，君子善于激流勇退，断然隐避，而小人则做不到。

〔意义〕这一爻说明，应善于断然退避，韬光养晦。

这里显然包含以下两层意思：

其一、善于断然退避。一个人，尤其一个领导者、管理者，在客

观条件不允许继续前进,或再继续前进就危及自身的情况下,应当自觉地、主动地断然退避。这是保存自己的一个很重要的策略思想。而要能做到这一点,就必须具备较高的修养,善于克制、约束自己;而缺乏一定修养的人,是不可能做到这一点的。历史和现实都一再表明,善于退与善于进,具有同等策略价值。只善于进而不善于退的领导者、管理者,决非高明之人,而只有把两者有机地结合在一起加以机动灵活地运用的领导者、管理者,才称得上高明。

其二、善于韬光养晦。激流勇退,隐避,不是消极地避凶就吉,而是为了暂时收敛锋芒,隐匿踪迹,养精蓄锐,待机而动,这就是韬光养晦。就是说,退是迫不得已的,即使退也要做到主动、自觉,不露声色地壮大实力,以便时机成熟时,奋起继进。可见,这种退,不是逃跑,而是进的一个环节,是下一步进的准备、前奏。只有这样的退,才称得上策略。假如不是这样,一看前进有危险,便急忙后退,一退再退,以至放弃原来的目标、路线,改奔其他方向、道路(而这个方向、道路与原来坚持的方向、道路已有本质的区别),那就不是什么韬光养晦,而是知难而退了,那就不是什么策略价值,而是逃跑主义了。所以,与在进的问题上能分出勇敢与怯懦、高明和愚笨一样,在退的问题上也同样能分清勇敢与怯懦、高明和愚笨。

§ 20 区别主从

[原文]《离·上九》:“王用出征,有嘉折首,获匪其丑,无咎。”
《象传》:“王用出征,以正邦也。”

[注释]“嘉”,指喜事;“折”,即斩;“首”,首恶;“丑”,可恶之人。

[原意]“上九”处于本卦的顶爻,位虽不正,但阳刚果断。因而可以发兵征讨,诛杀恶人,不过,并不是滥杀无辜,杀的仅是头领、首恶,而捉到的其他仆从,则不必追究。这样,自然无咎。《象传》说,这是整饬国家的必要手段,所以名正言顺。

[意义]本爻旨在说明,在断然去恶时,要讲究策略,只诛首恶,胁从不问。

一个国家的领导者、管理者,要维护本固邦宁,就必须坚决地铲除邪恶,包括必要的武力征讨,因为历史与现实表明,正与邪、善与恶、光明与黑暗等,总是同时并存的。要倡导、维护和发展正的、善的和光明的一面,就必须坚决惩治邪的、恶的和黑暗的一面。这是一种普遍的规律,是放之四海而皆准的真理。古今中外,概莫能外。但是,在惩治邪恶、黑暗时,则必须讲究策略。其中一个很重要的策略就是区分首恶和胁从,并不同对待:首恶必办,胁从不问。这种策略之所以必须采用,主要原因在于:第一、邪恶的黑暗势力不是铁板一块的,而是本来有首恶和胁从之分,因而运用这一策略,有助于分化瓦解对方,孤立首恶分子,从而保证整个惩治活动的成功;第二、运用这一策略,有助于教育广大群众,赢得广泛的同情、支持;第三、这一策略还有助于化消极因素为积极因素,最大限度地调动各方面的积极性。

八、法 制 篇

法制，通常指统治阶级按着自己的意志，通过国家政权建立起来的法律制度和根据这种法律制度建立起来的社会秩序。法制的实质在于维护统治阶级的利益，镇压敌对阶级的反抗，以确立有利于统治阶级的社会秩序。所以，法制是伴随着国家的产生而出现的，并由经济基础决定，为经济基础服务的。只是由于国家的性质不同，经济基础的具体状况不同，法制的表现形式和具体内容也有所不同而已。在中国古代几千年的专制社会中，法制是为维护奴隶主、封建主阶级的统治服务的。与法制相关的是法治，法治在中国古代代表着法家以法治国的政治主张。法制实际上是法治思想的具体体现、物化。法制和法治思想，在中国渊源流长。这通过《周易》可以看出来。

§1 “明罚敕法”

[原文]《噬嗑》：“噬嗑，亨，利用狱。”《彖传》：“颐中有物，曰噬嗑，噬嗑而亨。刚柔分，动而明，雷电合而章。柔得中而上行，虽不当位，利用狱也。”《象传》：“雷电噬嗑，先王以明罚敕法。”

[注释]噬嗑卦为《周易》上经，为震系卦。其内卦为雷，外卦为火，有雷击、地震之象，故名为“火雷噬嗑”，图为䷔。《序卦传》：“可观而后有所合，故受之以噬嗑。噬嗑者，合也。”《杂卦传》：“噬嗑，食也。”“噬”是咬，嗑是上颚与下颚合拢，即咬合，也即吃东西的意思。以此喻刑罚。“狱”，监狱，可引申为法制、刑罚。“颐”，即腮；“敕”，专指皇帝的诏命。

[原意]噬嗑卦，占断为亨通。凡事不能亨通，必然中间有障碍；

这一卦将中间的障碍咬碎，当然就亨通了。这一含意，象征刑罚，刑罚就是为了铲除社会的障碍。

这一卦，下卦震是雷，上卦离是明。以雷霆万钧之威势，足以明察秋毫之光明，象征刑罚必须具备的条件。这一卦的主体“六五”柔爻刚位，在外卦的中位，象征刚柔兼备，具备威吓、明察、适中的条件，故有利于执行刑罚。

这一卦的形象，是口里咬着物，故称为噬嗑。由于咬合嚼碎，所以亨通。这一卦，阴阳各有三爻，各占一半，象征刚柔相济。下卦“震”是动，上卦“离”是明，象征行动果敢，而且能明察是非，加以下卦“震”是雷，上卦“离”是火，雷电交鸣，产生威力与光明，象征刑罚的威严与明察。虽然“六五”阴爻阳位不正，然而由于在上卦得中，故对执行刑罚来说，依然适当、有利。所以《象传》说，雷电交合称为噬嗑。古代帝王效法这一精神，使刑罚严明、法律端正。

【意义】这一卦的卦辞等揭示了推行法制、刑罚的必要性和重要性。

其一、推行法制、刑罚的必要性。人们嘴里含有东西，如不咬碎，是无法下咽的。用咬碎食物下咽的必要性来比喻说明推行法制、刑罚的必要性是既生动、又妥贴的。在社会运转中，也会有障碍，只有除掉障碍，才能保证社会的正常运转；而除掉障碍的手段，就是法制、刑罚。也就是说，任何一个国家，要保证其国家机器正常运转（当然，所谓“正常运转”，是据统治阶级的需要和意志而定的）就必须运用法制、刑罚来除掉那些妨碍正常运转的障碍（这些“障碍”也是由统治阶级的需要和意志来判定的）。在本卦辞中，把这看做是像咬碎食物一样的顺理成章的事情，是亨通的事情，表明《周易》作者已认识到实行法制、刑罚是天经地义的事情了。这种认识显然不是主观臆想的，而是对当时社会政治生活的真实反映。

其二，推行法制、刑罚的重要性。“虽不当位，利用狱也。”这句含义很深刻。它指出，不管谁当权，即使是“不当位”的统治者，也必

然运用法制、刑罚；而他这样做，也是情理中的事。这就是说，法制、刑罚对任何国家的统治者来说，都是必然采用的手段，谈不上什么该不该的问题。这就如同雷电交加的自然现象一样，其威力和作用都是合乎规律的。因此，统治者就应该效法这一精神，明罚命法，而切不可迟疑、含糊。就是要使刑罚严明、法律端正，具有同雷电一样的威严和效用。

古人很重视法制、刑罚的作用。韩非子云“法败则国乱”（《韩非子·难一》），“法分明，则贤不得夺不肖，强不得侵弱，众不得暴寡。”（《韩非子·守难》）战国时尸佼概括说：“车轻道近，则鞭策不用；鞭策之所用，道远任重也。刑罚者，民之鞭策也。”（《尸子》卷下）这话讲得是很有道理的。

§2 “明慎用刑”

[原文]《旅·象传》：“山上有火，旅；君子以明慎用刑，而不留狱。”

[注释]“留”，指拖延；“狱”，监狱，可引申为判决。

[原意]旅卦之下卦为艮，上卦为离；艮为山，离为火。旅之卦象是山上有火。山上有火，会借助于草木而蔓延，象征旅行，故卦名为旅。以火比人之明察，以山比客观事物，以山上有火照明山之四面，比人之明察能认识事物的全面。君子应效法这一精神，从而对于用刑，力求认识全面，临之以明察，出之以慎重，从速决断，不敢拖延。

[意义]这里显然是在强调刑罚的严肃性和时效性，告诫不可滥用刑罚，也不可拖延判决。

其一，要明慎用刑，就是说，运用刑罚要明察而慎重。所谓明察，就是要把案情查清，弄准确，不可捕风捉影，粗枝大叶；所谓慎重，就是要根据事实和法律的准则来量刑，不可滥用刑罚。从这里可以看出，古人在认识到刑罚的必要性的同时，也认识到了它的严肃性。认识到，离开刑罚的运用，固然无法矫正、惩治社会的不法行为；但运用刑罚不当，比如滥用，也同样达不到目的。所以，强调“明

慎用刑”是很有见地的。这在古今中外，都具有普遍的意义。任何一个时代、一个国家的刑罚，如果不以“明慎”为条件、为前提，而加以运用的话，那是难于发挥其应有的作用的。《左传》有云：“赏不僭而刑不滥，赏僭，则惧及淫人；刑滥，则惧及善人。”南朝梁沈约说：“罚慎其滥，惠戒其偏。罚滥则无以为罚，惠偏则不如无惠。”（《宋书·颜延之传》）其意思也是强调赏罚必须“明慎”而不可滥、偏。

其二、不要拖延。“明慎用刑”并不意味着拖延判决。这里强调了刑罚的时效性，不“明慎”，会导致滥用刑罚，但一要求“明慎”则又往往为拖延判决提供借口。这里明确把“明慎”用刑与“不留狱”（不拖拉）结合起来提出，是很有辩证思想的：“明慎”，就是要明察、准确、慎重，而“不留狱”就是要及时、果断。因为危害社会的行为（案件），如不弄清弄准，当然无法惩治、矫正，而惩治如不及时果断，也往往会导致一系列不堪设想的恶果，所以，只有将这两个方面结合起来，在刑罚的运用上做到既准确、慎重，又及时、果断，才能充分发挥刑罚的应有作用。

§ 3 “折狱致刑”

〔原文〕《丰·象传》：“雷电皆至，丰；君子以折狱致刑。”

〔注释〕“折狱”，即断狱，指判决诉讼；“致刑”，即行刑，执行刑罚。

〔原意〕丰卦的上卦是“震”，即雷，下卦是“离”，即电；雷电交加，气势威严而光明。君子应当效法这一精神，像闪电般的明察，判决诉讼；像雷一般威严，执行刑罚。

〔意义〕这里显然旨在强调刑罚的威严性，告诫在判决诉讼、执行刑罚时必须严明。

这里用雷电交加来比喻刑罚的威严性是很形象的。在漫长的古代社会中，人们对于雷电形成的原因、本质长期不能认识，因而一直抱有敬畏的心理、看法，觉得雷电是威严无比、无法抗拒的。这样，用雷电来比喻刑罚，就可以看出刑罚在古人心目中的地位、分

量了。这里的意义还不止在于说明刑罚之威严,而且还在于强调,统治者在运用刑罚时,也要效法雷电之威严;即像闪电一样明察地判决诉讼,像迅雷一样严厉地执行刑罚。其言外之意显然是,如不能像闪电那样明察,像迅雷那样严厉,那刑罚也必将失去其威严性,因而也就发挥不了应有的作用了。

为什么一再强调明察严明?盖自刑罚开始运用以来,便存在着因失之于明察而导致冤、假、错案的情况,存在着执法不严的现象,从而使刑罚不仅未能发挥其应有的作用,反而造成严重的社会恶果,于是一再呼吁之;但呼吁终归是呼吁,事实上,古往今来,诉讼中因失之于明察而导致的冤、假、错案,一直层出不穷,因执法不严而造成的恶果更是连绵不断,这究竟为了什么?这是多少年来的志士仁人有目共睹、痛心疾首并想开方诊治但终未见效的问题。

愚以为,这里固然与判决诉讼者(断狱者)的个人素质、修养有很大关系,素质高、修养好的人,可以做得好些,但是根本的原因则在于社会政治经济状况,在于历史的、阶级的、制度的局限或不完善。这其中,客观发展进程是主要的,但也有人为的因素。在社会生产力低下、不甚发达,在存在着阶级对峙的社会中,尤其在剥削阶级当政的社会中,刑罚和其他法律本来就是为当政的剥削阶级服务的,所以从根本上说,不可能做到明察,也不可能真正做到从严执法。而要真正做到明察和从严执法,只有在消灭了阶级剥削和压迫,人民真正当家做主的时代、制度下,才能实现。当然,在这样的时代、制度下,如果人民当家做主的地位和权利有名无实,如果法制不健全,如果掌管刑事诉讼的人的素质和修养不高,即不符合这个时代、制度下刑事诉讼的本质要求,那也是不能真正做到明察和从严执法的。

§4 “无敢折狱”

[原文]《贲·象传》:“山下有火,贲;君子以明庶政,无敢折狱。”

〔注释〕“庶政”，各项政务，包括大小诸事；“无敢折狱”，不敢轻率地裁决诉讼。

〔原意〕贲卦的上卦“艮”是山，下卦“离”是火；山下有火，火势被山阻挡不能蔓延。君子应效法这一精神，尽管能明察政务中大小诸事，但也不敢轻率地去裁决诉讼。

〔意义〕这里是在告诫人们，即使有明察之能，也不要轻率地裁决诉讼。

这里用“离”即代表“光明”的火，来比喻明察，用“艮”即代表“止”的山，来比喻不敢折狱，是比较妥贴、形象的。

能明察政务中的大小诸事，当然在判决诉讼时做到明察秋毫也就不难了。但是，这里并不以为然，而是特别提醒，纵然在处理政务中的大小诸事时能做到明察，也不敢轻率地裁决诉讼，由此可见古人对于诉讼是抱着多么严肃、认真的态度。古人深知，诉讼中的裁决，一旦失当，则必然造成严重恶果。因为诉讼所涉及到的的是人们的名誉、财产以至生命安危问题。正如孔夫子所指出的：“诛赏不可以谬，诛赏谬则善恶乱矣。”（刘向：《说苑·政理》）惩罚、奖赏不要发生错误，否则，好的坏的就乱套了。刑罚、法律本来是矫正、惩治社会混乱的，可事实上，因为诉讼裁决不当反而导致混乱的情形层出不穷，所以，古人对于诉讼裁决的严肃性、准确性、公正性一直十分重视，从本卦的《象传》中，可以看出这一思想。

§ 5 “险而健讼”

〔原文〕《讼》：“讼，有孚，窒。惕中吉。终凶。利见大人，不利涉大川。”《彖传》：“讼，上刚下险，险而健讼。讼，有孚，窒，惕中吉，刚来而得中也。终凶；讼不可成也。利见大人；尚中正也。不利涉大川；入于渊也。”

〔注释〕“有孚”，忠信；“窒”，即塞止；“惕”，警惕谨慎；“中”，不过于刚而平和；“中正”，即中庸、中和。

〔原意〕讼卦的形象与需卦正相反，两者互为综卦。“讼”是争

论、诉讼。讼卦的上卦“乾”刚健，下卦“坎”险陷。一方刚强，一方阴险，一方代表正义，一方代表邪恶。冰炭不相容，所以发生争执、诉讼。

“九二”阳爻，在中位，与上卦之“九五”同为阳爻，不能相应。依据《说卦传》之解释，“坎”有忧虑之意，故卦辞中有“惕”之说；又因讼卦是由遁卦䷗变化而来，即遁卦之“九三”降到二占据中位，成为䷅即讼卦，故而提出中庸，在心中警惕才会吉祥。

另外，“上九”是在连续三个阳爻的最上方，象征过于刚烈，太刚则易折，所以最后是凶。

“大人”指“九五”，在上卦中央，阳爻尊位象征刚健中庸的领导者。从整个卦形来看，刚强的上卦“乾”，胸怀诚信而太刚，故行不通，唯有反省，戒慎警惕，把握中庸之道，才会吉祥。遇到公正的“大人”裁决，会有利；但要像“涉大川”一样逞强冒险，则不吉利。

《彖传》的意思是说，讼卦的上卦“乾”是刚，下卦“坎”是险，故而成为争讼的卦象。诉讼必使双方因相争而互相结怨，这并非美事。故《彖传》强调中和，主张适可而止，以能自我平息为高尚。讼卦之主爻在“九二”，“九二”本是由需卦之“九五”变化而来，位居下卦之中位，象征得处中正之道，具体表现为“有孚”，能塞止其争忿之心，不敢轻慢对待争讼之事，因而能做到适中而不逞强，终于得吉。故言“有孚，窒，惕中吉，刚来而得中也。”“终凶，讼不可成也”，是说，争讼乃结怨之事，无所谓成功，讼败者为败，讼胜者也是败。下文的“利见大人，尚中正也，不利涉大川，入于渊也”，是进一步阐释卦辞“利见大人，不利涉大川”的含义，指出“大人”是指刚健中正的“九五”，能明察是非曲直，故由其判断争讼，当然吉祥；而“涉大川”，必因争讼互不相让，有掉入深渊、同归于尽的危险。

〔意义〕这里揭示了争讼的根源、危害，告诫人们要尽力避免争讼。

其一、关于争讼的根源，这里指出是由于内险而外刚所致，即

内心阴险而外表过分刚烈的人，与人相处，易导致争讼。这里且不说其“阴险”、“刚烈”的具体含义，单就此种观点而论，是有道理的。生活经验告诉人们，心里有个人小算盘、坏主意，并硬让他人服从自己的人，可以说就属于内险而外刚的人，这样的人与人相处，自然很容易导致争讼。所以，本卦的卦辞和彖辞对争讼根源的揭示，是有一定道理的。当然，这一道理并未说透彻，因为它未揭示出人们内险而外刚的更深刻的根源，也未触及到内险而外刚的具体内容，比如到底是立场、观点、方法问题还是其他问题等等，而这些问题如不揭示清楚，道理是讲不透彻的。当然，古人由于受历史的、阶级的和认识能力等的局限，是不可能揭示清楚这些的。

其二、关于争讼的危害。这里指出，人们若用戒惧警惕、中庸平和的态度对待争讼的话，则可以使争讼得到解决，要是各不相让，彼此逞强，硬要分个胜负，那是没有好结果的：“讼不可成也”，即争讼没有成败之分，都是败者。这种观点当然值得商榷、研究。无原则的争讼，即使是争论，当然有害无益，比如会浪费时间、精力，会损伤感情，影响关系，乃至给工作、事业带来损失。但有原则的争讼，包括必要的诉讼、打官司，涉及到是非曲直、得失功过、有罪和无罪等等问题，如不争论、诉讼，就难于弄个水落石出，难于激浊扬清、惩恶扬善等等，在这种情况下，就非争讼不可。因此，把这些也看做“终凶”、“不可成”的事情，当然就是不妥的了。由此可以看到，《周易》也和其他一些古代典籍一样，往往不加分别地倡导中庸之道，把中庸之道看做处理人与人关系中的至高无上的准则，这就难免失之于片面、迂腐了。在人民内部，尤其在非原则问题上，强调中庸之道，当然是必要的，但在原则问题上，尤其在敌对势力、阶级、营垒之间，也提倡中庸之道，则行不通。拿争讼来说，既然存在着是非、曲直、善恶、正邪等等的对立，就必然反映到人们的思想行为中，反映到社会活动、人际关系中，所以出现争讼是很自然的事。其中有些是无原则的，属于认识上的分歧造成的，当然可以折中、调

和来解决,但有些则是有原则的,属于根本立场或利益上的分歧乃至对立造成的,那就非通过争辩、诉讼来解决不可。所以,古人不加分辨地一概反对争讼的观点,是欠科学的。顺带提一句,戏文中常见到某位古代士人以“片纸不入公门”为荣。其中恐怕包含了这样两层意思:第一,打官司并不光彩;第二,官司打不起,弄不好就会身败名裂,家破人亡。

其三、关于对待争讼的态度。这里提出,在争讼问题上应持这样的态度:第一,要信诚、戒慎,即坚持中庸之道;第二,要求助于刚健中正的“大人”,而切不可一味逞强;第三,要力戒争讼。

对于这样的态度,也要具体分析。第一、上面已提到,在争讼中,尤其在人民内部以诚信中庸的态度对待,是可取的,但在敌我之间则行不通,纵然你诚信、中庸,对方却不买帐,甚至会利用这一点达到其目的;并不是说对敌人就一概不讲诚信,但要看情况,要注意不能把这当作束缚自己、反为敌人所利用的绳索;第二、求助于公正、高明的领导者乃至司法机关,是必要的,而且有些争讼,还非经过这一步骤不可;但这决不意味着放弃自强、自立和自力的精神,也不能把据理力争、坚持真理看作“逞强”;第三,有些不必要的争讼,采取息事宁人的态度是完全应该的,但那些不可避免的争讼,则不但不可回避,反而应该勇敢地迎接挑战。

§ 6 防止争讼

[原文]《讼·象传》:“天与水违行,讼;君子以作事谋始。”

[注释]“违行”,指方向相反。

[原意]讼卦之上卦“乾”是天,下卦“坎”是水。天在上,水在下,两者行动的方向相反,所以造成争讼,君子应从中受到启示,一开始处理事情时,就要慎重谋划,防止争讼。

[意义]这里告诫人们,要防止争讼。

本象辞包含两层意思:

其一、争讼的原因是人们行动的方向不一致,如天和水一样。

在现实生活中，行动方向、目标不一致的人结伴而行，势必发生争执。如果一方不服从一方，争执就无法解决，可见争讼是必然的，因为社会上的人们在行动方向上，不可能都一致，更不可能都始终一致。这种对争讼原因的解释是有道理的，当然还不能说是深刻的，因为它并没有揭示出人们行动方向不一致的根源。也正因如此，它提出的防止争讼的见解也是不现实的。

其二、要防止争讼。怎么防止呢？它提出在一开始做事时，就要慎重谋划，这样可以防止行动方向的不一致。这也有一定的道理。因为人们在行动方向上的不一致有时、有些确是由于一开始缺乏慎重谋划造成的，对于这样引起的争讼当然可以通过一开始慎重谋划来避免。但并不是所有行动方向的不一致，都是由于开始缺乏慎重谋划而导致，所以用这种方法不可能解决问题。事实证明，人们在行动方向上的不一致，更多的是由于行动的根本出发点、目的不同以至根本对立所导致的，在这样的情况下，即便一开始就慎重谋划，也不可能解决。从这里也可以看出，古人在这个问题上的见解并不全面。当然，这也同样是主要有历史的、阶级的和科学的不发达等原因所导致的，不可过分苛求于古人。

§7 争讼不可拖拉

[原文]《讼·初六》：“不永所事，小有言，终吉。”《象传》：“不永所事，讼不可长也。虽小有言，其辩明也。”

[注释]“不永”，即不老坚持；“所事”，所争论的事；“小有言”，有人解作受到小小的谴责，似不妥，应解作：小小的辩论、争讼。

[原意]“初六”阴爻阳位不正，又在卦的最下方，因而柔弱。虽然与上卦的“九四”阴阳相应，但中间有“九二”阻隔，力量薄弱，因而无力排解争讼。然而“九四”阳刚，始终有呼应的倾向，因此，只要不将争讼拖得太久，即使有点小小的辩论，最终还是吉祥的。所以《象传》说，不老坚持所辩论的事情，就是不使争讼拖得太久；虽发生小的争讼，也是能辩明真相的。

[意义]这里旨在告诫,争讼只要求得明白的解释(即明辨真相)即可,不可久拖。

这里强调争讼要及时解决、不可久拖的道理,是有一定现实意义的。

争讼尽管有时是难免的,但也不可拖拉下去;因为拖拉下去,就意味着矛盾、问题的不解决,也就意味着影响工作或关系的障碍未排除,这显然是不利的。争讼的目的既然是为了弄清真相、解决问题,所以只要把真相辨明了,就可以及时停止,没有必要再拖延下去。“虽小有言,其辩明也”,意思是说,不要以为只有大的、长期的争讼才解决问题,而小的、短期的争讼也可以达到明辨真相的目的。也就是说,解决争讼不应以争讼的时间、规模来衡量,而应以是否把真相辨明来衡量。小的争讼既然能解决问题,就不要非用大的争讼来解决不可。其言下之意就是宁可大事化小,小事化了,也切不可小事化大、无中生有。

当然,争讼的具体内容、特点是各不相同的,因而同样是辨明真相,客观上需要的时间、精力等是不尽一样的,所以不可能对一切争讼时间的长短做个千篇一律的规定,那是不现实的。但完全可以提出这样的要求:在某一争讼所要求的时间内,应尽力争取早点解决问题,其前提是把引起争讼的真相辨明。

这里自然提出了一个争讼时效问题。争讼必须讲时效。不讲时效,任其拖拉,对争讼的双方都不利,尤其对工作、事业的开展不利。而要提高时效,就必须提高有关人员的素质和水平,还必须要有相应的制度、措施相配合。而这些,又往往受整个社会政治经济发展水平的制约,不是以个人意志为转移的。

§8 争讼不可逞强

[原文]《讼·九二》:“不克讼,归而逋,其邑人三百户,无眚。”
《象传》:“不克讼,归而逋也。自下讼上,患至掇也。”

[注释]“逋”,逃亡;“眚”,指眼睛因生翳而看物产生虚幻的光

晕，喻灾祸；“窜”，逃跑；“掇”，拾取，自取。

[原意]“九二”阳刚，在下卦险的中央，本来就喜欢争讼。又与“九五”同是阳爻，不能彼此相应，当然发生争讼。但“九五”阳爻阳位，又处于上卦中央的尊位，至刚、至中、至正，而“九二”虽然阳刚，却在阴位，位低且又不正，争讼必然失败，只好逃亡隐藏。逃亡到仅有三百户的小村中，谨守本分，就不会有灾。但如不顾及这一点而要乱逃，就会有灾。《象传》说，既不能胜诉，就应逃避。硬要以下讼上的话，就会咎由自取。

[意义]这里是在告诫人们，应量力退让，不可逞强争讼。

本爻是在“不克讼”即不能胜诉的前提下提出这一告诫的。就是说，当人们明知不能胜诉时，尤其当处于以下讼上的境地时，要有自知之明，尽早退避，而切不可逞强，否则，只会自惹灾祸。这种态度，无疑具有实际的意义，也可以说是一种明哲自保的处世哲学。但是，若仔细推究一下，这种态度未必行得通。试想，争讼的双方，总会有胜有败，若见自己争讼会失败而都逃避的话，那争讼就不会进行下去，就不会有什么结果了，而这对于将胜诉的一方来说，当然是不甘心的。所以，争讼能否进行下去，并不完全取决于一方、尤其眼看要败诉的一方，而是取决于双方。况且，更取决于法制的健全不健全。在法制不健全的社会里，争讼也许会因一方的逃避而不了了之，但在法制健全的社会里，则不会出现这种情形。当然，争讼要是由自动逃避的一方引起的，那倒是可能会形成这样的结局，但也要看对方的态度：对方要是听之任之，当然可以，而对方若是不愿就这样不了了之，那也是逃避不了的。所以，这里所表示的见解，也有片面性。

当然，这里强调“以下讼上，患至掇也”，也反映了在古代等级制度下，人们在法律面前不平等的现实。在“礼不下庶人，刑不上大夫”的社会中，在下者如不自量力地与在上者争讼，那肯定会自惹灾祸。若从这个意义上来告诫人们，这倒是很坦白的。但不管怎么

说,这里含有一种劝诫人们要安天乐命,不要进行抗争的消极思想。

§ 9 知足隐忍

[原文]《讼·六三》:“食旧德,贞厉,终吉;或从王事,无成。”

《象传》:“食旧德,从上吉也。”

[注释]“食”,相当于食邑的食。古代做官之人,以分封采邑的税收生活,而且世袭。“旧德”指先祖遗德。“食旧德”是说前往因先祖遗德所得到的领地去就食。“从王事,”为国王做事,指从政。

[原意]“六三”阴柔,无力与人争讼,因而隐忍前往先祖遗留的领地,坚守纯正,自勉自励,才能度过艰难,最后得到吉祥。或者也有从政的可能,但不会有成就。《象传》说,坚守祖先的遗德,追随在上者吉祥。

[意义]本爻是告诫人们,应当知足隐忍,不可逞强争胜。

“食旧德”,就是吃祖宗饭,也即靠前辈奠定的基业过日子。这在世袭制的时代,是件很现实的事。这里强调“食旧德”,是与本卦的基本思想相一致的。本卦的基本思想就是逞强会引起争讼,争讼无所谓胜败,都是没好结果的,因而要尽力避免争讼。为此就必须克制自己,不要逞强争能。这里强调“食旧德”,即靠传统吃饭,恰恰符合这样的基本思想。

“食旧德”,明明有危险(“贞厉”),为什么还要倡导这样做,说“终吉”呢?从这里也可以看出本爻所强调的思想的倾向性:坚守传统的东西,即使有危险,也是暂时的。

为什么又强调“从上吉”呢?这是与“食旧德”一致的。要继承、坚守祖业和旧的传统,当然就得从上,即服从在上者的支配;因为在世袭制度下,正是由于上下尊卑地位关系和秩序的维持,才使世袭制得以继续,所以,只有“从上”,才能做到“食旧德”,即使从上不会有什么成就,也必须这样做。从这里可以看出这一观点所包含的消极因素。

当然,在人民内部,在志同道合的同事之间,在非原则问题上,提倡知足隐忍,有一定的道理和意义;善于知足隐忍,彼此体谅宽容,是有修养(顾大局、识大体等)的一种表现。但是,除此种情形之外,一概地提倡知足隐忍,就是没有道理、甚至有害的了。争讼是解决、处理矛盾与问题的一种必不可少的手段。本卦所揭示的思想中,显然对这个问题缺乏正确的认识。

§ 10 安于“正理”

[原文]《讼·九四》:“不克讼,复即命,渝安贞,吉。”《象传》:“复即命,渝安贞,不失也。”

[注释]“克讼,”即胜诉;“复即命”,反回来服从天命,即“正道”、“正理”;“渝”,改变。

[原意]“九四”虽然阳刚,但在上卦的最下位,不得中;阳爻阴位,又不正,地位弱,争讼不会得到胜利。然而正因为柔弱,故能够回过头来以就正理,改变初衷。这样,就不会有什么损失了。

[意义]这里所强调的依然是,在不能胜诉的情况下,就要及时回头,安于“正理”。而不要再逞强争讼。

这有一定的道理。当争讼本来是由自己挑起来,而又眼见得不能胜诉时,的确应该急流勇退,尽早回头撤诉,并安于“正理”。这是一种明智的求实态度。

但是,如果不是属于这种情形,凡是见到无胜诉的希望,也不管自己所主持的是否正确,就一概回头,这就不一定正确了。因为争讼本来就存在着种种矛盾和斗争,有时明明真理在自己一方,但由于邪恶势力作怪,却没有胜诉的希望。在这种情况下,也应该争一争、斗一斗,而不应该一见困难就退却,更不应该把“安天乐命”、听从命运的摆布看做是安于“正理。”

这里所谓的顺从天命,安于“正理”,实际上就是服从中庸之道。不管遇到什么情况,只要服从中庸之道,就可以平安无事,万无一失。这种观点显然与本卦所宣扬的整个思想是一致的。

§ 11 中正判讼

[原文]《讼·九五》：“讼元吉。”《象传》：“讼元吉，以中正也。”

[注释]“元吉”，大吉；“中正”，至中至正，即公平、公正、合理。

[原意]“九五”位于讼卦至尊地位，阳刚又至中至正，象征公平、合理地裁决诉讼，因而吉祥。

[意义]这里强调裁判诉讼，应持公正态度。

本爻认为，只有公平、公正、合理地裁判诉讼，才能使争讼大吉。也就是说，公正的裁判态度，是使争讼得以完满解决的根本手段。

生活经验告诉我们，不管是由什么原因引起的争讼，肯定双方都各自认为真理在自己手里，“公说公有理，婆说婆有理”，在这种情况下，如果不以公正、公平、合理的态度来裁决，而偏袒一方的话，那肯定使争讼无法妥善解决。许多争讼案件之所以久拖而不能尽快解决，这是一个重要原因。所以，这里强调裁判争讼应持公正的态度，显然包含对有关经验的总结。

当然，到底怎样才算“中正”，这在不同历史时代、不同阶级的人那里，其含义是不一样的。在阶级分化严重、诉讼大权掌握在极少数剥削者手里的社会中，在诉讼的审理、裁判，尤其当遇到根本对立的阶级成员之间的诉讼时，能否坚持“中正”的原则，能在多大程度上掌握中正原则，也是大成问题的。

§ 12 “以讼受服，亦不足敬”

[原文]《讼·上九》：“或锡鞶带，终朝三褫之。”《象传》：“以讼受服，亦不足敬也。”

[注释]“锡”，同赐；“鞶带”，古代依身分赐予的腰带；“褫”，即剥夺。

[原意]这一爻辞，由“六三”的“或从王事”延伸而来。“上九”阳刚已达顶点，但阳爻阴位不正，尽管可以逞强赢得诉讼，或许会得到鞶带之类赏赐，但也不会持久，一天就被剥夺三次。所以《象传》

说，以争讼得到赏赐的服饰，也不足以使人敬服。

[意义]这里旨在告诫，纵然争诉达到目的，也不能持久，不能赢得敬服。也就是说，虽胜犹耻。

从这里更可明显地看出，《周易》的讼卦对于争讼从总体上是持否定态度的。它为什么会持这种看法，大概是认为，争讼有背于中庸之道这一至高无上的行为准则。这种见解虽然幼稚、肤浅，但却影响深远。直到现在，在一般老百姓当中，还能看到这种影响。例如，有的人打官司打赢了，却往往得不到人们的赞扬，反会遭议论、讥笑。

§ 13 失律则凶

[原文]《师·初六》：“师出以律，否臧凶。”《象传》：“师出以律，失律凶也。”

[注释]“师”，指军队；“律”，纪律；“否臧”，不遵守。

[原意]“初六”为师卦第一爻，象征军队出发作战的阶段。这时必须以严明的军纪统御，如不遵守的话，就凶险。所以《象传》说，行军作战必须依靠严明的军纪，没有严明的纪律，就必然凶险。

[意义]这里显然是在强调军纪的重要性。

军纪是军队之命脉。这是早已为古今中外的历史和现实反复证明了的真理。《孙子兵法》云：“勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。”（《军争篇》）离开了严明的军纪，部队就无法统一目标，统一步调；而目标不一致，步调不统一，再庞大的部队也是不会有战斗力的。所以，这里告诫“失律凶也”，并不是危言耸听，而是符合实际的。不论多么庞大、装备精良的部队，一旦失去军纪的约束，那就肯定形同一盘散沙，丧失战斗力。

这里说的是行军作战，其实，这个道理具有普遍意义：任何一种群体性的活动，其顺利地发动与开展，都离不开一定的纪律；没有纪律的约束，任何一项群体性活动都不可能顺利开展起来，不可能达到预期的目的。可以说，“失律凶”，具有普遍真理的意义。因

此，每一位有责任心、事业心的领导者、管理者，要保证自己所从事的活动顺利并卓有成效地开展，就必须从一开始，就制定、颁布严明的纪律，并一以贯之地坚决执行。否则，就不可能达到预期的目的。

§ 14 惩小戒大

[原文]《噬嗑·初九》：“履校灭趾，无咎。”《象传》：“履校灭趾，不行也。”

[注释]“履”，同履；“校”，古时木制的囚人之刑具。加于颈者谓之“枷”，加于足者谓之“桎”；通谓之校。这里指的是“桎”。“履校”，即穿在脚上的刑具。“灭趾”，伤害脚趾。

[原意]“初九”为噬嗑卦的第一爻，象征刑罚的开始，只用轻刑，脚上穿上刑具，伤害到脚趾，不算什么危害。所以《象传》说，脚上戴上刑具，虽伤害了脚趾，但可以防止再犯大罪。《系辞传下》称：“子曰：‘小人不耻不仁，不畏不义，不见利不劝，不威不惩。小惩而大戒，此小之福也。《易》曰：‘履校灭趾，无咎。’”

[意义]这里是强调，对小罪加以惩处，可起到惩小戒大的作用。

这里用脚上带刑具来比喻惩罚小罪，是既妥贴，又形象的。惩小以戒大，含有深刻的哲理，也是对现实生活经验的总结。因为事实表明，大罪是由小罪开始的，江洋大盗是由小偷小摸发展而来的。所以，在实行刑罚时，如果只注意惩罚大罪的话，那么小罪就会屡犯不断，也会给社会造成危害，而且对教育、挽救犯罪的人不利。相反，若连小罪都注意惩罚，那就可以起到以小戒大的作用，而且对及时教育、挽救犯罪之人有利。

当然，“以小戒大”不仅实用于对犯罪的惩治方面，而且也实用于对其他过失、错误的矫正方面。一发现稍有一点过失、错误，就注意纠正，就可以收到防微杜渐的作用，避免犯大的错误。

§ 15 刑罚须重实效

[原文]《噬嗑·六二》：“噬肤灭鼻，无咎。”《象传》：“噬肤灭鼻，乘刚也。”

[注释]对本爻辞的解释颇不一致。有的把“噬肤灭鼻”解做因偷吃肉而被割掉鼻子；有的解做咬柔软的肉而浸没鼻子，意思是在吃肉时连自己的鼻子都浸没了。其实，这些解释都太牵强附会，笔者认为，“噬肤灭鼻”，就是伤皮肤割鼻子，比喻小的刑罚。

[原意]“六二”阴爻阴位得正，在下卦中位，因而处事中正。给以罪犯以伤皮割鼻的刑罚，没有什么不利的。《象传》说，伤皮割鼻，是由于有下面“初九”阳刚的支持。

[意义]这里是在强调，刑罚应重实效，而不应倚重倚轻。

刑罚有轻有重，像伤皮割鼻这类刑罚，在古代算轻刑，但不能以为轻刑就没有作用，它能惩罚小罪，只要有这样的效用，也就达到了目的。

刑罚的目的就是为了惩治犯罪。罪在客观上本来就有大小，因而在运用刑罚时，也必须分轻重。轻罪轻罚，重罪重罚，才能收到应有的效果。倘若重罪轻罚，或轻罪重罚，都只能起到相反的作用。因此，重罚主义或轻罚主义，都是有害的。

§ 16 刑罚须排除干扰

[原文]《噬嗑·六三》：“噬腊肉，遇毒；小吝，无咎。”《象传》：“遇毒，位不当也。”

[注释]“毒”，味浓的意思。

[原意]“六三”阴爻柔弱，不在中位，又阴爻阳位不正，所以《象传》说“位不当”。吃腊肉，味太浓，又坚硬难咬，不易下咽，因而有小的干扰，但无大碍。象征裁决诉讼优柔寡断，会遇到一些干扰。

[意义]本爻旨在说明，在实行刑罚时须排除干扰。

这里用吃腊肉来比喻说明，是很形象、通俗的。腊肉，因为一般是将小动物连骨头风干而成，比较坚硬，味道虽浓但吃起来费劲，用此来比喻柔弱的“六三”裁决诉讼会遇到一些干扰。但正像吃腊

肉虽然困难但终会吃下去一样，刑罚在实行过程中也终会排除干扰而达到目的。

上文已说过，刑罚本来就是用来惩治犯罪行为的，因而在执行过程中遇到一些干扰，是很自然的。这些干扰当然来自不同的方面，其程度也往往不一样。要实施刑罚，就必须排除这些干扰。由于干扰的性质、程度等等不尽相同，因而排除干扰所采取的措施、花费的气力等也不一样。但不管具体情形如何，只要干扰不排除，刑罚就难于准确地、全面地贯彻执行。所以，排除干扰是贯彻刑罚的必要条件。古往今来的历史一再证明，任何一项刑罚的落实，都总要排除一些干扰；不遇任何干扰而贯彻刑罚的事，是不多见的。这实际上也并不足怪，这不过是犯罪和打击犯罪之间的斗争的必然反映。

§ 17 刑罚须坚持不懈

[原文]《噬嗑·九四》：“噬干肺，得金矢，利艰贞吉。”《象传》：“利艰贞吉，未光也。”

[注释]“干肺”，比腊肉还坚硬的肉；“金矢”，金属箭头；“未光”，未光大。

[原意]“九四”阳爻阴位，以刚居柔，柔中有刚，因而说它咬比腊肉还坚硬的肉干，较之“六三”又难一层。况且在咬肉时，还咬到了藏在里边的箭头，更加艰难。但毕竟还是吃下去了，所以说吉祥。至于《象传》说“未光也”，是指对全卦而言，“九四”尚未达到光大亨通的地步。

[意义]这爻是说，实行刑罚须克服困难，坚持不懈。

本爻用吃干肺又咬到箭头来比喻刑罚的困难，是很形象的。然而正如虽处阴位但毕竟有阳刚之气的“九四”，克服困难，坚持把干肺吃下去一样，人们在实行刑罚时，也应该有这种精神，即不怕自己地位的卑下，也不怕有什么困难、障碍，而要坚持不懈地去努力。这样，才能达到目的。

不难看出，用吃干肺又咬到藏在里面的箭头来比喻实行刑罚的困难，是寓意很深的：说明有些困难、障碍是随时出现、产生的，而有些困难、障碍则是早就潜伏着的，或本身就包藏着的。这里显然含有古人对刑罚执行过程中所存在着的矛盾和斗争的深刻认识。

§ 18 刑罚须运用得当

[原文]《噬嗑·六五》：“噬干肉，得黄金，贞厉，无咎。”《象传》：“贞厉无咎，得当也。”

[注释]“干肉”，比较柔软的肉；“得当”，指位尊、又坚守正道。

[原意]“六五”阴爻柔顺，位于外卦至尊的中位，是以君权刑罚，又能适中，自然容易使人信服，所以用“噬干肉”来比拟。吃干肉，得到了黄金，虽然有些难咬，但没有灾害。之所以有困难但无灾害，是由于“六五”居尊位，而且能坚守正道。

[意义]本爻旨在强调，刑罚须运用得当。

用吃干肉碰到黄金，干肉柔软，而黄金则硬，说明易中又有难。由于“六五”居于至尊之地位，又坚持正道，所以能克服困难，没有灾害。说明，只要刑罚运用得当，就能够战胜困难，达到目的。

这里把“位尊”与“得当”联系起来，反映了王权思想。在古人眼里，处于尊位的帝王是真理、正义的化身，所以由他来执行刑罚，自然就“得正”了。通过用吃干肉得黄金这个比喻，也能看出这一思想。

§ 19 罪有应得

[原文]《噬嗑·上九》：“何校灭耳，凶。”《象传》：“何校灭耳，聪不明也。”

[注释]“何”，通荷；“灭耳”，遮住耳朵；“聪不明”，听不进意见和忠告。

[原意]“上九”以阳刚居上，自恃其刚强以致积小恶以成大罪，被绳之以法，肩上扛着枷，遮住了耳朵，遭得凶祸。其所以致罪如

此,就因为其平时对改恶从善的告诫充耳不闻。《系辞传》在解释本爻时说:“善不积不足以成名,恶不积不足以灭身。小人以小善为无益而弗为也,以小恶为无伤而弗去也,故恶积而不可掩,罪大而不可解。《易》曰:‘何校灭耳,凶。’”“初九”的“小人”小惩大戒能够“止不行”,而“上九”的“小人”则积不善而成恶名必须大惩。

[意义]这一爻旨在告诫,不听从劝告,不注意改恶从善,就会慢慢铸成大罪,受到严惩。

《系辞传》对本爻的解释是很正确、很深刻的。它告诉人们,不要像“小人”那样,“以小善为无益而弗为也,以小恶为无伤而弗去也。”否则,就会积小恶成大罪,受到应有的惩罚。

其实,只要留心观察一下那些受到严惩的为非做歹之徒,几乎都是由于平时不听劝诫,“以小善为无益而弗为”,“以小恶为无伤而弗去,”不注意做一点一滴的好事,又不注意改正一点一滴的差错、过失,天长日久,才渐渐犯下大错、大罪的。作为一个领导者、管理者,做为一个师长、家长,一定要把这个道理告诉给自己的群众、学生、家人,而每个人,也应当以这样的道理时时告诫自己:“勿以恶小而为之,勿以善小而不为。”(《三国志·蜀书》)

§ 20 “赦过宥罪”

[原文]《解·象传》:“雷雨作,解;君子以赦过宥罪。”

[注释]“过”,指够不上犯罪的过失;“宥”,宽恕。

[原意]解卦之上卦为震,下卦为坎;震为雷,坎为雨。其象为雷行于上,雨降于下,天地化解而后雷雨作,故以卦名为解。君子应当效法这一精神,赦免犯一般过失的人,宽大犯罪之人。

[意义]这里显然是在强调,执行法律、刑罚,要注意区分事物的质和量的差别,注意运用宽大政策。

这里至少包含以下两层意思:

其一、要区分“过”与“罪”。“过”,一般是无意所致,后果不甚严重。虽然这种区分还是初步的、肤浅的,但已表明古人当时在执行

法律、刑罚前，已注意区分事物的质和量上的差别了。这是很重要的。法律、刑罚本来是惩治危害社会的不良行为、以维护社会的正常秩序的，但只有准确无误地运用，才能达到这样的目的。而事实上却往往事与愿违，不仅没有达到维护社会正常秩序的目的，反而激化了矛盾，引起新的混乱。究其原因，虽然很多，但其中一个重要原因则是在运用法律、刑罚时，没有注意区分“过”与“罪”的界限。这种失误、过错，有无意的（即属于认识上的），也有故意的（即有意地混淆界限）。不管有意无意，都会导致严重的社会后果。比如许多冤、假、错案的产生，就与此有很大关系。

其二、要“赦过宥罪”，即在运用法律、刑罚时，要注意实行宽大政策。这里没有讲具体理由，但联系卦意，盖有这样两个因素：第一、这是效法“雷雨作”而成化解之象的精神，也就是说，这样做符合“天命”，即规律，符合当时社会奉行的中庸之道、“和为贵”的政治伦理标准；第二、这是统治者（帝王）坚守中正、奉行刚柔相济之道的体现。在运用法律、刑罚时，不是奉行惩罚主义，而要执行宽大政策；同是宽大，但对于有“过”和有“罪”者也要加以区别：有过者可以赦免不究，有罪者可以宽恕减刑。

以上这些，在今天依然有借鉴意义。

§ 21 “议狱缓死”

[原文]《中孚·象传》：“泽上有风，中孚；君子以议狱缓死。”

[注释]“中孚”，诚信；“议狱”，指审判诉讼；“缓死”，延缓死刑。

[原意]中孚卦之下卦为兑，上卦为巽；兑为泽，巽为风。故说泽上有风，是谓中孚卦。风吹泽上，风动则水波亦动，风大则波汹，风小则波息。以风比德教，以泽上有风比统治者施德教于民。施德教于民，在审判诉讼时，就宜减轻刑罚，延缓死刑。因为下卦“兑”是说，所以说“议狱”；上卦“巽”是风，风缓和，“兑”又与恩泽相通，所以说“缓死”。

[意义]这里借风行泽上，来呼吁统治者应把德教与法治结合

起来,在审判诉讼时,也要注意以信诚、恩泽感化之,并注意延缓死刑。

这里强调把德教与法治结合起来,是很有意义的,也体现了古代一种重要的政治思想或治国原则。要治理好国家,应对民先施之以德教,通过道德的宣传、熏陶,使民弃恶从善,行正去邪,教而不用,再辅以法治,包括动用死刑。但在执行法治的过程中,也不能一味惩罚,也要施之以德,即以诚信、恩泽感化之,从而促其坦白认罪,以便即使对死刑之人也可减、缓处置。

§ 22 法重于罚

[原文]《蒙·初六》:“发蒙,利用刑人,用说桎梏,以往吝。”《象传》:“利用刑人,以正法也。”

[注释]“发蒙,”即启蒙;“刑人”,管制、约束;“说”同脱。

[原意]“初六”为蒙卦第一爻,表示最幼稚蒙昧时期,所以要“发蒙”即启蒙。在启蒙阶段,对于不懂规矩的儿童,要严加惩戒,像用刑具对待犯人那样,这样才能使他们知道学习的重要性。当然刑具只是手段,还是要启发自觉,使其自觉守规矩之后,就可脱去刑具。也就是说,运用惩罚,是为了消除惩罚。所以《象传》说,利用刑罚教育人是必要的,但这是为了正法,即树立法的威严。

[意义]本爻是说明,在教育开始阶段,可以运用惩罚手段,但不可过当,而且这样做,是为了明确、树立法的威严。

这里揭示了这样一个深刻道理:惩罚不是目的,而是一种手段。

众所周知,对顽童进行启蒙教育,开始严加管束是很必要的,有时也需要实行一些惩罚,但这样做,目的完全是为了使受教育者懂得规矩的重要性,以养成自觉遵守的习惯,从而就可以除去惩罚。由此可见,惩罚的目的在于使人树立法的观念,确立法的威严。也就是说,法重于罚。

法重于罚,这就是说,任何法律的贯彻执行,当然离不开惩罚,

即运用刑罚进行惩处。但惩罚的目的在于，使人们认识到自己犯法的原因及危害，并吸取教训，加以改正，使自己以后的行为符合法律的要求，并对他人也起到同样的教育和警戒作用。汉代桓宽说：“刑一而正百，杀一而慎万。”（《盐铁论·疾贫》）就是这个意思。通过惩罚，使人们认识到违法的危害和对个人带来的痛苦，从而从思想上提高对法的认识，树立法的观念，并在行动上加以严格遵守，这样，就会保证、促进整个社会的正常运转。

认识并掌握法重于罚的道理，十分重要，一个国家的领导者及各级司法人员，在实际工作中坚持这个原则，不是为了惩罚而处罚，不搞惩罚主义，不是图一时之痛快或急于求成而简单、粗暴地动用刑罚，而是严格地、自觉地把惩罚看做执行法律、维护法律尊严的一种手段，并时刻以此来检查、衡量惩罚的正确、恰当与否，这样，才能使惩罚起到教育人、挽救人的作用，才能通过惩罚不仅不会损害法律与法制的尊严和实行，而且会为维护法律和法制的尊严，推动法律的普及和法制的建设，起促进作用。相反，各级领导者和司法人员假如违背这个道理、原则，重罚而不重法，甚至为了惩罚而处罚，搞惩罚主义，那末不仅达不到惩罚的目的，而且会损害法律的尊严和法制的建设、实行。这已经是被古今中外的许多事实反复证明了的真理。

§ 23 “遏恶扬善”

〔原文〕《大有·象传》：“火在天上，大有；君子以遏恶扬善，顺天休命。”

〔注释〕“遏”，即遏止；“扬”，即发扬、显扬；“顺天”，顺乎天道；“休命”，即美命。

〔原意〕大有卦之上卦为“离”，下卦为“乾”；离为日乾为天，日在天上，象征太阳普照万物，大有收获。君王以广大的天下为己所有，应当效法日在天上照耀万物的精神，遏止邪恶，显扬善行，以顺应天道之美命。

〔意义〕这里旨在强调，统治者、领导者应该遏恶扬善，并把这看作是顺乎规律的事情。

这里用日在天上照耀万物比拟，是有道理的。太阳运行于天上，每日都以其光芒照育万物，使万物在阳光的沐浴下生长；虽然阳光是一视同仁地普照万物，但万物在成长中却有善有恶，这种现象是违背阳光普照万物的宗旨的，所以统治者、领导者就应该遏恶扬善，以顺应天道之美命。也就是说，只有遏恶扬善，才真正体现出阳光普照万物的精神，即符合“天道”、“天命”，也即符合大自然运行的规律。

那末，统治者、领导者通过什么手段来“遏恶扬善”呢？这里没说，但联系其他卦来看，那当然是通过法制手段了。

因此可以说，这里揭示了实行法制的主要目的或必要性。

§ 24 建立制度

〔原文〕《节·彖传》：“天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。”《象传》：“泽上有水，节；君子以制数度，议德行。”

〔注释〕节卦属《周易》下经，为兑系卦。其外卦为水，内卦为泽，故称水泽节，图为䷻。《序卦传》：“物不可以终离，故受之以节。”

“制数度”，“数”与“度”皆为度量单位，故“制数度”，其意仍为制度。

〔原意〕天地因为有节制，才呈现出四季，整然有序、循环不已。因此，君王应当效法天地，建立制度，以节制人的无穷欲望。这样才能既不浪费财物，又不伤害人民。

节卦之上卦是水，下卦是泽，水流入泽中，本身就有节制的作用。君王应当效法这一精神，制定礼仪制度，以节制人的欲望，评论德行，以节制人的行为，使其不逾规范。

〔意义〕这里旨在强调建立制度，节制人的欲望、规范人的行为的必要性和重要性。

其一、建立制度的必要性。这里用“天地节而四时成”这一有目

共睹的自然现象,来说明建立制度的必要性,是既形象、又很有说服力的。因为谁都清楚,天地若没有四季,那简直是不堪设想的,一切都会乱套。大自然之所以呈现出井然有序、循环不已的变化规律,正是有节制的结果。所以,人类社会也必须如此,即只有节以制度,才能使其井然有序地运行。

其二、建立制度的重要性。天地如无节制,四季就不会井然有序地循环运行,那末人类和其他万物就难于生存、发展。同样,人类社会如无节制,人们的欲望和行为就无法约束,那么,社会就会陷入一片混乱,伤财、害民的事,就会无法制止。所以,建立制度,对于维护社会秩序,保证社会正常运转,尤其“不伤财、不害民”,是极其重要的。

这里讲的主要是法制方面的制度建设问题,我们将在勤政、廉政篇中详细讨论这个问题,现在之所以提及这个问题,是因为法制本来就包括法律和制度两个方面,所以在讨论法律的同时,必然涉及到制度。这是题中应有之义。而且从实践上看,法律和制度是分不开的。任何法律总要通过具体制度来体现出来,离开制度的法律是不可思议的;同样,任何制度也总是体现法律的,总是受法律制约的,离开制度的法律也是不可思议的。如果某个制度没有法律依据,或有悖于法律的话,那么这个制度就会失去其合法性。当然,制度比法律一般要具体得多、广泛得多、丰富得多。制度体现法,具有法的作用,但不能说制度本身就是法律。

九、协 调 篇

协调，一般指人事关系的调整、配合。这是古今中外领导与管理中的一大课题，也是人们从事各种群体性活动的一大课题。协调之得失成败，直接关系着、甚至决定着各种群体活动、尤其各种领导与管理活动的得失成败。中国自古以来，就十分重视这个问题。古人之所以把“和为贵”、中庸之道当作至高无上的政治、伦理规范，并极力宣扬之、奉行之，足以表明古人对协调地位和作用的重视。“二人同心，其利断金；同心之言，其臭如兰”（《周易·系辞上》）

《周易》中含有极为丰富的协调思想。

§ 1 志在“大同”

〔原文〕《同人》：“同人于野，亨。利涉大川，利君子贞。”《彖传》：“同人，柔得位得中，而应乎乾，曰同人。同人曰，同人于野，亨。利涉大川，乾行也。文明以健，中正而应，君子正也。唯君子为能通天下之志。”《象传》：“天与火，同人；君子以类族辨物。”

〔注释〕“以类族辨物”，以事物的类别来区分事物，即“方以类聚，物以群分。”

〔原意〕同人卦之下卦“离”象征火，上卦“乾”代表天。火光明，向上升，与天相同，所以是“同人”的形象；又“六二”中正，与“九五”相应，也是“同人”的形象。从另一角度看，这一卦只有一个阴爻，其五个阳爻与之结合，也有“同人”的含义。《礼记·礼运》讲的天下为公的大同世界，正是这一卦的理想境界。卦辞的意思是：在旷野中集合群众，象征在广大范围内，公平无私地与人合同，当然一切亨通，有利于“涉大川”即克服困难，有利于君子的统治（领导与管

理),无往而不利。

《彖传》解释以上卦辞说,在同人卦中,“六二”柔顺中正,与上卦刚毅中正之“九五”相应故而称作“同人”。众人在旷野中和谐聚集,所以亨通。可以涉越大川,是由于上卦“乾”的刚健前进,能够超越险阻。下卦“离”是火,象征光明;“六二”与“九五”中正,相互呼应,这正是君子的正道。唯有君子的作为,才能沟通天下人意志,促成世界大同。

《彖传》是说,上卦“乾”是天,下卦“离”是火。火向上燃烧,光明,与天的性质相同,形成“同人”的形象。君子应当效法这一精神,以同类聚为同族的大同精神,去辨别万物的差异,以去异求同。

[意义]这里阐述了协调、和同的伟大意义。大致有以下三层意思:

其一、在尽量广大的范围内求大同,会战胜一切困难,无往不利,反映了古代中国人民胸怀博大,追求天下为公的世界大同的美好理想;

其二、要实现世界大同,就要有通天下之志,以光明磊落、中正无私的精神,团结普天下之人;

其三、要追求、实现世界大同,就要“以类族辨物”,存异求同,不为彼此之间的某些差异(如种族、国度、信仰、性别等)所阻隔,而求全人类的和谐、一致、大同。

从这里可以看出,关于天下为公、世界大同的思想,在中国渊源流长。在《周易》这部古代典籍中,已体现了出来。几千年来,这一思想一直在中华大地上传扬、光大,孕育着一代代炎黄子孙。不管人类社会经历了怎样的曲折、坎坷,这一思想一直占据着主导地位,并激励着一代代人类的优秀儿女。不管人类社会经历了多少曲折、坎坷,这一思想终将变成现实,人类将生活在一个和谐、协调、天下为公的大同世界里。

§2 打破门户之见

[原文]《同人·初九》：“同人于门，无咎。”《象传》：“出门同人，又谁咎也。”

[注释]“门”，门户，家门。

[原意]“初九”为同人卦之第一爻，阳爻阳位得正，象征刚毅。表示与人交往的公正与广阔；因而说在门外与人交往。所以《象传》说，超越于门户之外与人交往，又有什么不好的呢？

[意义]这一爻是说，协调、和同首先应打破门户之见。

这里用在门外与人交往，来比喻、说明协调与和同应破除狭隘的界限，是很妥贴、也很能令人信服的。因为人们知道，在一家内部，或抱着门户之见，求小范围内的、尤其一家一户的和同、协调的话，是比较容易的。而在以家庭为基本细胞的社会里，人们也的确很容易形成门户之见，即往往站在一家一户的立场上来观察、处理问题，包括协调人事之间的关系。而任何公共事业，所需要协调的决不仅仅是一家一户的关系，而是千家万户、五州四海之内的各种关系。要协调好这样的人事关系，要是抱着门户之见的话，肯定是无济于事的，只有破除门户之见，把视野扩大到门户之外，才能求得普天之下的大协调、大和同，即大团结。

这个道理的宣传和运用，是很有意义的。因为社会现实告诉人们，门户之见是影响、损害人们追求人事关系的广泛协调与和同的一大障碍；如不首先破除门户之见，要求得广泛的协调、和同，是不可能的。

§3 打破宗族观念

[原文]《同人·六二》：“同人于宗，吝。”《象传》：“同人于宗，吝道也。”

[注释]“宗”，指宗族，可引申为宗派。

[原意]“六二”中正，与“九五”阴阳相应，通常为吉象。但在本卦中，却表示只在同宗的范围内求协调、和同，反而不利。所以《象传》说，在同宗范围内求协调、和同，是不值得提倡的歪门邪道。

[意义]这一爻旨在说明,协调、和同应打破宗族观念。

在宗法观念占统治地位的古代社会中,人们不论做什么事情,往往首先从本宗、本族出发;在协调人际关系的问题上也自然常犯这样的毛病。但是,这是与自古人们所向往、追求的大同之世的理想不相符合的;因为大同之世所需要的是一种大团结。所以说,只在本宗范围内求团结,是不利于求得大团结的。

这个思想是很深刻的。它说明古人已经看到了宗族观念对协调更大范围内的人际关系的不利影响。

当然,这里的“宗”可以引申为宗派;因为宗派实际上是宗族观念的产物、表现;宗族观念强的人,在本血统之外,必然搞宗派。而只在宗派内求小团结,也同样危害在更大范围内求大团结。这已经为古今中外的许多事实所反复证明,宗派思想和宗派活动,会对一支队伍、一个组织的人事关系的协调、团结,产生巨大的破坏作用,留下了不胜枚举的惨痛教训。所以,要求得大团结,要追求天下为公的大同之世,就必须坚决打破宗派观念。

§4 异中求同

[原文]《睽·彖传》:“睽火动而上,泽动而下;二女同居,其志不上行;说而丽乎明,柔进而上行,得中而应乎刚;是以小事吉。天地睽,而其事同也;男女睽,而其志通也;万物睽,而其事类也;睽之时用大矣哉!”

[注释]“睽”,即乖,背离之意;但又非绝对排斥;合必有离,离必有合;同中有异,异中有同。

[原意]睽卦,从卦形来看,上卦“离”是火,下卦“兑”是泽,呈火上烧、泽水下浸之象。从象征来说,上卦是中女,下卦是少女,是二女同住在一起,行动意志不能协调的含义。但从卦的性格说,下卦“兑”是悦,上卦“离”是附、明,是属于愉快地依附明智的性质。再从卦变来说,离卦☲的“二”与“三”爻交换,中孚卦☱的“四”与“五”爻交换,或家人卦☱的“二”与“三”爻及“四”与“五”爻交换,都是柔

爻前进上升，成为睽卦䷥，使“六五”在中位，与“九二”的刚爻相应，得以稍为补救。大事虽不可，但小事吉祥。从万物的事理来看，形态虽然各异，但却有看不到的同一性。如天高地卑，形象不同，但化育万物的功能相同；男女有别，但彼此的意志可以沟通；万物的形态各不相同，但成长的过程却互相类似。所以，背离表现出异中有同，这随着时间的推移会显现出来。

〔意义〕这里揭示了异中有同的道理，提示人们应该异中求同。

这里从睽卦的卦象来说明人世间天地万物，虽然形态、性质各异，但却都存在着同一性，即万物无不异中有同。这是万物之所以在一定条件下得以沟通的原因。既然万物客观上如此，那么人们，就理应顺应这种情势，异中求同，以求得人事关系的协调、和同。

显然，这里把协调人事关系的可能性和现实性，都揭示出来了。它告诉人们，人世间需要协调；协调才能使人与人处于一种和谐、稳定的社会关系中，才能使人们相亲相爱，团结互助，享受安逸、稳定、快乐的生活。它告诉人们，人世间可以做到协调；因为万物都异中有同，存在着协调的客观条件和可能，只要人们努力争取、实现，就可以达到目的。

懂得并掌握这个道理是很有意义的。由于人们所处的地位，所从事的工作、所受的影响教育，以及经历等的不同因而差别是自然而然的，但是，不管人们之间的差别多大，也存在着相同之处，即异中有同。所以，就不应该只看到差别而否定、反对协调与和同的必然性和可能性，而应该积极、主动地做工作，异中求同，以促成人们之间的协调、合作、团结。

§ 5 相互信任

〔原文〕《睽·九四》：“睽孤，遇元夫，交孚，厉无咎。”《象传》：“交孚无咎，志行也。”

〔注释〕“孤”，孤立；“元夫”，大丈夫；“孚”，诚信。

〔原意〕“九四”与“初九”相应，但因都是阳爻，不能应援；“九

四”前后又被阴爻包围，以致孤立。然而，“九四”与“初九”虽相应而不能应援，但“初九”刚毅是大丈夫，只要相互信任，还是能彼此帮助的，即或有危险，最后也不会有灾祸。所以《象传》说，相互信任不会有灾祸，说明自己原有的志向得以实现。

〔意义〕本爻旨在说明，互信是异中求同的根本。

这里是说，在处于孤立的境况下，需要支援，而最有可能支援自己的人却又与自己一样，是刚毅之人，在本质上与自己具有互相排斥的倾向，这时，该怎么办？即在这种境况下该不该异中求同？怎样异中求同。显然，既然自己处于孤立的地位，当然需要求援，而要求得援助，就必须异中求同，就必须互相信任；首先自己要信任对方，才有可能取得对方的信任。只要互相信任，就能做到异中求同，从而得到援助了。

可见，互相信任，是异中求同的根本态度。这一道理告诉人们，在协调人事关系时，尤其当协调与自己有着类似的品格和素质而看来不大好处的关系时，只要拿出诚信的态度来，彼此以诚相见，就能达到目的。

常言道：“精诚所至，金石为开。”只要彼此以诚相见，互相信任，就没有协调不好的关系和搞不好的团结。

§ 6 “群疑亡也”

〔原文〕《睽·上九》：“睽孤，见豕负涂，载鬼一车，先张之弧，后说之弧，匪寇婚媾，往遇雨则吉。”《象传》：“遇雨之吉，群疑亡也。”

〔注释〕“豕”，即猪；“负”即背；“涂”，泥；“弧”，即弓；“说”，同脱。

〔原意〕“上九”与下卦“六三”相应，但“六三”前后均有刚爻牵制，不能前进与“上九”会合；而“上九”又居于睽卦之顶点，又是上卦“离”即明的极点，因而刚愎不明，以致孤立。“六三”被刚爻包围，就像陷在泥淖中的猪，背上涂了污泥。“六三”虽然没有背叛，但“上九”却心怀疑忌，就像看到一车可怕的鬼，开始张弓要射，后来又将

弓放下。因为发现“六三”并不是敌人，而是同志；这是因为遇到雨冲去身上的污泥，见到本来面目，所以吉祥。《象传》说，遇到雨所以吉祥，是因为各种怀疑消失了。

[意义]这一爻旨在指出怀疑的可怕，告诫人们，要异中求同，就必须去掉不必要的疑心。

这里用背上涂了污泥的猪，被怀疑为鬼，待到一下雨污泥被冲掉，而真相大白，来说明怀疑的可怕性，是很形象，也是很有道理的。在现实生活中，像这类情形实在太多了：由于种种原因，会有一些“污泥”将事物的真相掩盖起来，而以模糊的、乃至假像呈现在人们面前。这时，人们若稍不留心调查，就很容易以假当真，做出错误的判断；至于遇到疑心大的人，那就更会被蒙蔽了，甚至会把朋友当敌人，做出为亲者所痛、仇者所快的事情来。

这虽然是说，因为被雨水冲洗，才得以真相大白，但在理解时，不应该局限于被动的意义上；因为要是不下雨呢，那岂不是真相就永远大白了，疑心就无法消除了？！所以，这里的“遇雨”，可以说是一种天赐的机会、条件，而人们在现实生活中，若仅靠这种天赐的机会、条件的话，那是很难碰上的。所以，在理解其意义时，不能仅仅局限于这种天赐的机会、条件，而应把“遇雨”理解为一种人为的方法、手段。就是说，人们应该学会掌握某种方法、手段，不致于为现象，尤其假象所迷惑、蒙蔽。

当然，要能做到这一点，首先打消心中的疑虑是至关重要的。

§7 消除派系

[原文]《涣·六四》：“涣其群，元吉。涣有丘，匪夷所思。”《象传》：“涣其群，元吉；光大也。”

[注释]“群”，指私党、派系等小团体；“丘”，山丘；“匪”，同非；“夷”，平常。

[原意]“六四”阴爻阴位得正，上与“九五”的君王相近，相当于担当拯救涣散之重任的人。“六四”在下卦无应，象征没有私党；解

散私党、派系以奉公，当然大吉。自私的党派解散，促使群众团结得像山丘一样，这是平常人难以想象的壮举。所以《象传》说，解放私党、派系，大吉；这是光明正大的行为。

〔意义〕这里是说，应该消除派系，求大团结。

本爻是结合挽救涣散来阐发这个道理的。众所周知，群众涣散的一个重要原因，就是自私的党派存在；私党、派系顶多是搞一帮一伙的小团结，而不顾及整体、全局的大团结。古往今来，不论一支队伍、一个组织或一个国家，由于派系作怪，导致四分五裂、祸乱不宁的事，实在太多了！所以，要求得一支队伍、一个组织或一个国家的大团结，就必须坚决解散私党、派系。

本爻不仅看到了私党、派系的危害性，解散它们的必要性，而且认识到这样的举动并非寻常人所能做到的。因为在现实生活中，由于私有制和阶级对立、斗争的存在，致使结党营私、拉帮结派的现象层出不穷，已是人所共睹、司空见惯的了。因此，只有那些少数不同凡响的人，才能看到这种现象的危害并决心解散、消除之，使民众团结得像山丘一样坚固、稳定。

这里把解散私党、消除派系，看作光明正大的举动，表现了古人对结党营私、拉帮结派的深恶痛绝和对灭私为公、消除派系的良好愿望。懂得并运用这个道理，对于协调好人事关系，搞好大团结，具有重要意义。即使是一个规模不大的组织，如果允许结党营私、拉帮结派的现象存在的话，那也是肯定难于协调好关系、搞好团结的；相反，一个组织的规模再大，哪怕是一个国家，只要消除结党营私拉帮结派的现象，也是能协调好关系，搞好团结的。这已经是为古今中外的历史和现实反复证明了的真理了。

§8 “上以厚下”

〔原文〕《剥·象传》：“山附于地，剥；上以厚下，安宅。”

〔注释〕“厚下”，厚待下属；“宅”，居也。

〔原意〕剥卦之上卦“艮”是山，下卦“坤”是地，山附着于地。山

本来高耸在地上，因为山石剥落，才附着于地；所以象征剥落。在上者，应当领悟这一道理，以敦厚之态度对待在下者，才能使民安国泰。

[意义]这里是说，要协调好关系，关键的是在上者要厚待其下属。

这里用高山剥落于地来比喻说明，是很形象，也很深刻的。山本来高耸于地上，但一旦剥落就附着于地了。用“山”和“地”来比喻在上者（即“官”）与在下者（即“民”）的关系，是很妥贴的。高山剥落于地的现象说明，下层基础深厚且稳定，上层也才能安泰。这也就告诉人们在上的领导要使在下的被领导者安居乐业，自己才能安定。为此，就必须敦厚地对待被领导者。

这里实际上提出了一个协调上下关系的原则。

上下关系，也即领导者与被领导者之间的关系，是人类社会普遍存在的一种人际关系；这一关系协调得如何，不仅直接关系、影响着群体活动、公共事业的开展，而且影响着社会稳定，所以，自古以来人们就很重视这一关系的协调。人们从以往的经验中体会到，在上的领导者在这一关系的协调中，起着主导的、关键的作用。就是说，上下关系协调得好不好，主要地取决于在上的领导者的态度；在上者如果厚待其下属，那关系就会协调得好；反之，在上者如虐待其下属，那关系就不可能协调得好，乃至引起在下者的反抗。所以，“上以厚下”，是对实际经验教训的概括、总结。

当然，“上”到底怎样“厚下”？即怎样作才算“厚”？这当然是个很复杂的问题：既有态度作风问题，也有方式、方法问题；既有形式上的问题，也有内容方面的问题；而且这一切又都是伴随时代、制度等的变化而变化着的，需要具体分析。

§9 “孚乃化邦”

[原文]《中孚·彖传》：“中孚，柔在内而刚得中。说而巽，孚乃化邦也。豚鱼吉，信及豚鱼也，利涉大川。乘木舟虚也。中孚以利

贞，乃应乎天也。”

〔注释〕“中孚”，诚信；“化”，教化；“应乎天”，合乎天道。

〔原意〕中孚卦，从卦形来看，柔爻在中央，上下都是刚爻在中位。又，上卦“巽”是谦逊，下卦“兑”是喜悦；在上者谦逊，在下者悦服，所以说诚信。这样才能教化国家。孚的本意是孵，有化的含义。豚鱼吉祥，是说平民以豚鱼作祭祀，虽然简单但心中充满诚信。有利于涉大川，是说上卦“巽”是木，下卦“兑”是泽，有木船渡水之形象；从整个卦形看，也是中间空虚的船的形象。心中诚信，坚守正道有利；这样正符合天的原则，因为天的德性，就是诚信与坚贞。

〔意义〕这里主要强调的是，诚信符合天道，诚信可以化邦。

其意义有二：

其一、诚信符合天道（“乃应乎天也”），即诚信，是合乎天的法则、规律的事。“天道”，在古人心目中，乃是至高无上的法则。把诚信看作符合天道的事情，可见古人对诚信是崇尚备至的。由此也可以看出，中国不愧自古就是诚信之邦。

其二、诚信可以化邦（“孚乃化邦也”）。就是说，诚信可以用来教化天下、统御天下。可以说，这是一个非常深刻的协调思想或协调原则。一个由诸多民族、人口组成的国家，靠什么来协调、统一大家的思想、行动，靠什么来促成大团结？这里提出，可以靠诚信；只要上上下下，都以诚信态度相待，那就不愁协调不好关系，不愁搞不好大团结。天下人团结了，就会促成天下太平，就不愁“涉大川”，即攻艰破难了。

§ 10 相亲相辅

(1) “建万国，亲诸侯”

〔原文〕《比·象传》：“地上有水，比；先王以建万国，亲诸侯。”

〔注释〕“先王”，指古代圣王；“亲”，亲近，指相亲相辅。

〔原意〕比卦之下卦“坤”是地，上卦“坎”是水，因而说地上有水。地得水而柔，水得地而流，这是相亲相辅的象征。古代的圣王，

就是以这种精神，建立了万国，与诸侯相亲相辅的。

〔意义〕这里旨在说明，帝王应与各诸侯国相亲相辅。

这里用水与地的关系来说明君与臣下相亲相辅的关系，是很形象、深刻的。因为地正需要水来滋润，否则就会龟裂。而水也正需要地来托附，否则就会失去凭借、基础。可见，水与地是相亲相辅、密不可分的。君王与其臣下，例如各诸侯的关系也是如此。诸侯是由君王来分封的，离开君王，诸侯也就不可能产生和存在了；但君王也需要诸侯的支持，离开了诸侯，君王也就无法进行统治了。古代圣王是很懂得这个道理的，所以主动地与诸侯亲近，以巩固他与万国之间的关系。

这里讲的道理具有普遍意义。它虽然具体揭示的是“先王”与“万国”、“诸侯”的关系，而实际上可以引申为在上者与其在下者的关系。也就是说，它告诉了一个协调上下关系的基本原则，那就是上下相亲相辅，而在这当中，在上者主动地亲近在下者，是至关重要的。或者说，一切在上的领导者、管理者，应该学习古代圣王效法水与地相亲相辅而“亲诸侯”的精神，也主动地亲近在下的被领导者、广大群众，这样就可以促进上上下下相亲相辅，从而促进整个关系的协调，求得上下之间的大团结。

（2）以诚相待

〔原文〕《比·初六》：“有孚比之，无咎。有孚盈缶，终来有他，吉。”

〔注释〕“缶”，盛酒的瓦器。

〔原意〕“初六”是比卦开始第一爻，说明人与人相亲相辅，应由诚信开始，才不会有过失。如果诚信像装满瓮中的酒，必然会有人前来依附，得到意外的吉祥。

〔意义〕这里旨在强调，彼此以诚相待，才能做到相亲相辅。

人们要想协调好彼此之间的关系，就得相亲相辅；而要能真正做到相亲相辅，就必须以诚相待，而且其诚要相当执着、真挚，就像

装满瓮的酒那样。

用装满瓮的酒来比喻说明诚信的程度，是很形象，也是很有说服力的。一般人在协调人事关系时，往往强调客观困难多些，而忽视主观上的原因，尤其往往看不到自己还不够诚挚。这里告诉人们，只要拿出十二分的诚挚来，就像装得满满的一缸酒一样，是肯定能打动人们的。彼此都这样做，就不愁关系协调不好了。

古人云：“唯天下圣诚，为能经纶天下之大经，立天下之大本。”（《礼记·中庸》）以诚相待，是协调关系、搞好团结的根本，也是处理天下大事、立于不败之地的根本。

（3）发自内心

〔原文〕《比·六二》：“比之自内，贞吉。”《象传》：“比之自内，不自失也。”

〔注释〕“自内”，指发自内心；“自失”，自我损失。

〔原意〕“六二”阴爻阴位，在下卦之中位，又与上卦的“九五”阴阳相应；因而，柔顺、中正，上下呼应。相亲相辅，发自内心，不是勉强、被迫的，因而吉祥。《象传》说，发自内心的相亲相辅，不致自我损失。

〔意义〕这里旨在强调，相亲相辅，应动机纯正，发自内心。

上上下下相亲相辅是重要的，但必须动机纯正，发自内心才能真正做到。这里提出了一个很重要的问题：相亲相辅到底是自愿的，还是被迫的？是发自内心的，还是做给人看的，是动机纯正的，还是怀有邪念的？因为历史和现实都一再表明，这两种现象、做法都是存在的。

这里强调，只有动机纯正，发自内心，才能真正做到相辅相亲，才能吉祥而不自失。这是很有意义的。它告诉人们，应该去追求实现那种名副其实的、表里如一的真团结，而不要去追求、强争那种貌合神离、同床异梦的假团结。

（4）有所选择

[原文]《比·六三》：“比之匪人。”《象传》：“比之匪人，不亦伤乎！”

[注释]“匪人”，指不敢亲近之人。

[原意]“六三”阴柔，不中不正；上下爻以及应当相应的“上六”又都是阴柔，以致阴阳相斥，表明所要亲近的人，都不是应当亲近的人。因而不能不令人伤心！

[意义]这爻是说相亲相辅的对象，应该有所选择。

“方以类聚，人以群分。”在相亲相辅地协调人事关系时，也要选择对象，而不应该亲近不应该亲近的人。否则，不但达不到目的，反令人伤心。这无疑是对现实生活中实际相处过程中的经验教训的概括和总结。古人虽然缺乏阶级分析，但现实生活告诉他们，人是不一样的，有该亲近的，也有不该亲近的，因而应该有所选择。

这里当然不是提倡论亲疏、搞关系学。而是说，在人们的现实生活中，本来就存在这样的客观情况：有的人应该亲近，而有的人则不该亲近。这种情况可能是由认识上的原因造成的，也可能是由立场上的原因造成的。古人虽然没有说明具体原因，但看到客观情况的差别而提倡有所选择，以免作令人伤心的事，这无疑是对的。

这一道理在今天仍有借鉴意义。其意义在于：第一，协调人事关系要讲原则。从相亲相辅的愿望出发，当然是对的，但要选择对象，比如在人民内部和在敌我之间要有所区别；在有严重问题的人和一般人之间要有所区别。第二，协调人事关系要把动机与效果统一起来，不要做事与愿违的事。

(5) 追随贤明之人

[原文]《比·六四》：“外比之，贞吉。”《象传》：“外比于贤，以从上也。”

[注释]“贤”，指贤明之人。

[原意]“六四”应当与下卦的“初六”相应；但同性相斥，以致不能呼应；于是转向外面请求，与“九五”相亲。

“六四”阴爻阴位得正，与阳刚、中正且处于尊位的“九五”相亲，是正道，故吉祥。《象传》说，向外与贤明之人亲近，是上进的表现。

〔意义〕这爻旨在强调，要追求贤明之人。

在协调人事关系中，自然会遇到追随什么样的人的问题。这里指出，要追求贤明的高尚的人。这显然提出了一个协调人际关系的原则。在对外关系的协调中，不应该什么样的人追随，而应该追随贤明、高尚的人，这样，才能吉祥。

从这里也可以看出，在对外关系的协调中，古人是很注重德的标准的。古人云：“见贤思齐，”这在今天，仍有借鉴意义。

(6)不可强求

〔原文〕《比·九五》：“显比，王用三驱，失前禽。邑人不诫，吉。”

《象传》：“显比之吉，位正中也。舍逆取顺，失前禽也。邑人不诫，上使中也。”

〔注释〕“王用三驱，失前禽，”《史记·殷本纪》记叙殷汤王在田野中，听到张网的人在祷告：“天下四方，都进入我的网吧！”汤王认为，这将使天下的禽兽，被赶尽杀绝，就撤去三面网，只留下一面，并且祷告说：“要往左的就往左，要往右的就往右，命中注定属于我的，就进我的网吧！”《礼记·王制》中也有“天子不合围”的说法，即天子狩猎，只由三面驱赶野兽，称作“三驱”，舍弃往前方逃的，只捕杀迎面来的，叫做“失前禽”；“舍逆取顺”，也是这个意思。“邑人”，即市民、百姓。

〔原意〕“九五”是比卦之主体，唯一的阳爻，刚健中正，又在君位；于是，其他的阴爻，都来依附，这是最明显的相亲相辅。所以用王者狩猎来象征，只由三面包围，来者不拒，去者不追，态度宽宏无私。这样的态度自然使百姓消除疑惧，主动地来与“九五”相亲相辅，这都是在上的“九五”坚信中庸之道的结果。

〔意义〕这里强调的是相亲相辅不可强求，应感化群众使其自

发自愿。

这里所用的狩猎而不合围、网开一面的例子，与传说的“太公钓鱼，愿者上钩”的意思是一样的。用到相亲相辅的问题上，就是强调，自己要宽容大度，不要强迫他人，而要多用自己的态度去感化他人，使他人自觉自愿地与自己相亲近。

这里面包含深刻的道理。第一，只有自觉自愿，相亲相辅的关系才能基础牢固，稳定发展；第二，要做到自觉自愿，在上的领导者就必须首先高姿态，具有宽容大度的风格。

显然，在协调人事关系中，如果大家，首先是领导者、管理者主动地按着这样的道理去做，就不愁协调不好关系。

(7)善始善终

[原文]《比·上六》：“比之无首，凶。”《象传》：“比之无首，无所终也。”

[注释]“首”，指元首，领袖，头领。

[原意]“上六”阴柔，已达到本卦之顶点，可因缺乏刚毅，故不具备成为领袖的条件，因而无法得到下属的拥戴与亲近，所以结果凶险。《象传》另以时间因素来解释之。《诗经·大雅·荡》云：“靡不有初，鲜克有终。”有始尚且难以有终，初始无首，哪里会有终呢？

[意义]本爻旨在告诫，相亲相辅必须有头领，必须贯彻始终，否则必然凶险。

这里显然有以下两层意思：

其一、爻辞是说相亲相辅必须有首领，否则必凶险。这就告诉人们，要做到相亲相辅，必须有领导带头才行；没有领导带头，就会各行其事，不可能真正作到相亲相辅，就会乱了套，那当然非遭遇凶险不可了；

其二、《象传》是说相亲相辅没有首领，就不可能做到善始善终，因而必然凶险。意思是说，没有领导带头，为什么会凶险呢？是因为没有领导就做不到善始善终。可见，善始善终对于相亲相辅来

说,是至关重要的;而要能做到善始善终,就必须有领导带头。

这个道理,对于协调关系来说,具有重要的意义。因为任何关系的协调,都必须有始有终,才能使关系处于稳定、持久的和谐之中,从而保证各项群体活动的顺利进行;而要能做到善始善终,就必须有领导带头,使协调工作有组织、有条不紊地进行。

§ 11 携手并进

[原文]《小畜·九二》：“牵复，吉。”《象传》：“牵复在中，亦不自失也。”

[注释]“牵”，携手；“失”，指迷失。

[原意]“九二”刚健，又处于下卦的中位，故能与“初九”携手并进，所以吉祥。《象传》说，与人携手并进，符合中庸原则，自己就不会迷失。

[意义]本爻旨在说明，与人携手并进，只要不偏离中庸之道，自己就不会迷失。

这个道理对于人事关系的协调来说，其意义有二：

其一、要注意与人携手并进。每个人在前进过程中，会遇到困难和阻碍，与人携手并进，可以团结一致，共同克服困难和阻碍。这当然是应该做的。事实上，团结的意义也正在于此。

其二、与人携手并进，不能偏离中庸之道，即符合当时社会的最高行为规范，这样自己才不至迷失。就是说，携手并进不是无原则的，而是有原则的。当然，把中庸之道当作携手并进的原则，自然表现了其时代特点和历史的局限性，在新的历史条件下当然不应该拘泥于此，而应从实际出发，找出理应遵顺的原则。

§ 12 自助助人

[原文]《小畜·九五》：“有孚挛如，富以其邻。”《象传》：“有孚挛如，不独富也。”

[注释]“挛如”，紧握手掌，表示团结。

[原意]“九五”阳爻阳位，又居于至尊地位，具有实力，故可以

协助相邻的两爻。因此，只要排除私欲，有携手共进的诚信，不但自己富有，也要邻居富有，就能得到邻居的协助。

[意义]这爻旨在说明自助助人的道理。

这个道理对于人事关系的协调，具有重要意义。

人事关系协调的目的，在于团结一致，携手并进。而要做到这一点，就需要坚持自助助人的原则。而要做到这一点，居于领导地位的，又拥有实力的人，就要首先主动帮助他人；就如同不仅自己富有，也要使邻居富有。只有自己主动助人，才能感召他人，得到他人的协助，从而彼此团结在一起，携手并进。

当然，要能做到这一点，必须有诚信的胸怀和品德。否则，没有诚信的态度，或者只管自己独富，而不管邻居的死活，不肯主动地帮助他人，只是等待他人帮助自己等等，是达不到携手并进、团结一致的目的。那些自私自利、成天为个人打算盘的人，之所以不可能团结在一起携手并进，原因就在这里。

§ 13 精诚团结

[原文]《豫·九四》：“由豫，大有得，勿疑。朋盍簪。”《象传》：“由豫，大有得；志大行也。”

[注释]“由”，即由来；“盍簪”，朋友聚会之意。

[原意]“九四”是豫卦之唯一阳爻，又居于大臣之位，与上下各阴爻相呼应，成为同仁、朋友；也得到“六五”君王的信任，成为安和乐利的中心人物，所以大有所得。然而，“六五”柔弱，重大的责任寄托在他一人身上，必须诚信，不可猜疑，同仁才会前来聚合，得到帮助。

[意义]本爻旨在强调，必须诚信，精诚团结，才有安乐。

这里显然含有如下两层意思：

其一，当自己身居要职，肩负重任，而本身又比较柔弱时，就必须想办法团结周围的人，广交朋友，求得他们的帮助，这样才会有安乐。

其二,要得到他人的理解、协助,自己必须去掉疑虑,待人以诚信,这样才能大有所得,使自己的志向畅行无阻。

总之,精诚是团结之本,精诚团结,是安乐之本。

§ 14 不可独乐乐

[原文]《豫·初六》：“鸣豫，凶。”《象传》：“初六鸣豫，志穷凶也。”

[注释]“鸣豫，”自鸣得意，独乐乐。

[原意]“初六”阴爻阳位不正，是小人。但“初六”与“九四”阴阳相应，表示其在上层有强大的援助，故能随心所欲，得意洋洋，不知不觉地高唱起来。这种自鸣得意的态度，当然危险。《象传》说：“初六”得意忘形，是志穷的表现，当然凶险。

[意义]这里旨在告诫人们，不可独乐乐，而应当众乐乐。

这个道理具有深刻的意义。人，都是生活在一定社会关系之中的，每个人都不能完全离开他人而生活。人与人的关系形成了社会关系之网；而人不过是这个网上的一个纽结。因而人与社会的关系实际上是网上“纽结”与“网”的关系。这种客观现实就决定了个人离不开社会，社会也离不开个人；世上没有孤立的个人，人与人总是相互联系着的。这种客观现实，就决定了从本质上讲，是“我为人人，人人为我”的。所以，一个人的忧乐必然是与大家的忧乐联系在一起的。只是由于社会的种种不平等现象，将这种关系给破坏了。但是，历来的仁人志士所向往追求的依然是天下同忧、同乐的境界。因而对于那种独乐乐的态度，是贬斥的，并认为是凶险的，他们所称道、提倡的是众乐乐。

这个道理，对于人事关系的协调来说，也是至关重要的。一个只求独乐乐的人，是无法、也不可能协调好同他人的关系的；只有追求众乐乐的人，才不致于满足于个人、“小我”的安乐，而去追求大家共同的安乐，从而从思想、行动上去注意协调与周围的人和事的关系。

§ 15 随和众人

[原文]《随》：“随，元亨利贞，无咎。”《彖传》：“随，刚来而下柔，动而说，随。大亨贞，无咎，而天下随时，随之时义大矣哉！”

[注释]随卦属《周易》上经，为震系卦。其外卦为泽，内卦为雷，故称泽雷随，图为䷐。《序卦传》：“豫必有随，故受之以随。”

“随”，随从、随和；“说”，同悦。

[原意]随卦，主要阐释随从、随和的原则。随卦是困卦䷮的“九二”降到“初位”；也是噬嗑卦䷔的“上九”降到“五”的位置的变卦；又是未济卦䷿的“九二”与“初六”、“上九”与“九五”变换而来。以上都是刚爻下降，在柔爻之下的随众形象，故命名为随。再将上下卦分开来看，下卦“震”是动，上卦“兑”是悦；此动而彼悦，就成为“随”的意思。总之，自己虚心随和他人，他人也会随和自己。能够相互随和，当然任何事情都可以成功，所以说“元亨利贞”，没有危险。《彖传》的意思和卦辞一样，只是又突出强调了随众、随和的意义。

[意义]这里是说，随众、随和，对于团结一致、共谋事业的成功来说，具有重要意义。

《序卦传》指出：“豫必有随”，就是说，安和乐利的社会，是与人人必定相互追随分不开的，随卦的卦辞和《彖传》具体揭示了这样的道理：

其一、随卦是专门讲随众、随和的原则的；人们要促使社会和谐，彼此就要相互追随；而要能相互追随，就必须善于舍弃一些己见，去随和众人。也就是说，随和、随众，是实现追随的一个重要原则。

其二、随和、随众这一原则，符合“元亨利贞”四德，体现这四德，因此，没有灾害。换句话说，人们只有具备“元亨利贞”四德，才能做到随和、随众。

其三、随和随众，在人类社会的发展中，具有伟大的意义。就是说，人类社会之所以不断前进，不断地推陈出新、继往开来，是与每

一代人的团结一致、齐心协力分不开的，而他们之所以能团结一致、齐心协力，就是由于坚持了随和、随众的原则。

另外，在本卦的爻辞中，还具体论述了随和、随众的一些原则，比如，初爻强调追随应以群众的利益为依归；“六二”强调追随不可贪图近利；“六三”强调追随的动机必须纯正；“九四”强调追随者应当诚信、守分；“九五”强调应当择善追随；“上六”强调至诚为追随、团结的根本等等。这些，都具有一定的借鉴意义。

§ 16 不可孤僻

[原文]《咸·九五》：“咸其脢，无悔。”《象传》：“咸其脢，志末也。”

[注释]“脢”，指背上之肉；“志末”，志向之末端，指志向太小，无志。

[原意]“九五”阳爻阳位，又位于中央的尊位。在“九四”的心脏的上方，“上九”的颧、颊、口的下方，相当于背上之肉；因其在心脏之背后，当手、脚、口等都遵照心脏的命令行动时，唯独背肉，不加以理会；而且又在背后，看不到外物，不会被引诱。所以，当感应背肉时，反应最迟钝，甚至没有反应。这种孤僻不被外物所动的态度，当然不能与外在广大世界感应沟通，也不会与外界发生什么纠葛，所以说不会后悔。《象传》说，以这种对外界完全无动于衷的态度处世，虽然安全，但也难于感动他人，其志向太小了。

[意义]这里旨在告诫，孤僻闭塞，就难于与外界沟通、协调。

这里所阐述的思想是很有道理的。历史与现实都表明，孤僻的人，闭塞的人，是难于与外界沟通、协调的；这种人虽然很少招灾惹祸，不致引起什么悔恨之事，但也同样不会赢得外界的理解和支持，往往处于一种与人隔绝、孤立无援的境地。这样，在办任何事时，自然困难就多，阻力就大了。这种近于麻木迟钝的态度，说明志向太小了，是不值得效法的。

其言外之意就是说，一个志向远大的人，要与外界沟通、协调

的话,就决不能取这种孤僻态度。

§ 17 尽力求同

[原文]《睽·九二》：“遇主于巷，无咎。”《象传》：“遇主于巷，未失道也。”

[注释]“主”，即主人，指“六五”；“道”，原则。

[原意]“九二”阳爻阴位，不正；其与“六五”本阴阳相应，应该会合，但却背离而不能见到。于是，“九二”到处寻求，终于在小巷遇到。这样做，自然没有灾害。《象传》说，在小巷里找到应援之人，并未失去原则。

[意义]这里旨在强调，应克服困难，想方设法，尽力异中求同。

其意义有二：其一、要协调，要异中求同，是会遇到困难的，比如应援之人一时找不见。在这种境况下，不应消极，更不应放弃，而应积极、主动地去克服困难，尽心尽力的去异中求同。只要有决心、信心，并不懈地努力，一定会达到目的的。

其二、为了求同，寻找到应援之人，不惜走遍大街小巷，而且在小巷才找到。这似乎显得卑贱，但并未失掉原则——异中求同，因而值得提倡、效法。也就是说，只要不违背异中求同的原则，就可以在方法上灵活一些，而不要怕人们说三道四、议论讥笑。这体现出协调的诚意、决心、信心和恒心。

§ 18 冒险相救

[原文]《蹇·六二》：“王臣蹇蹇，匪躬之故。”《象传》：“王臣蹇蹇，终无尤也。”

[注释]“蹇蹇”，困难、危险；“匪躬”，奋不顾身。

[原意]“六二”阴爻阴位得正，在下卦之中央，又与上卦同样中正，与处于尊位刚健的“九五”相应，按说可以顺利前进。然而，上卦“坎”是险，“九五”又正陷在险的中央，处于臣的地位的“六二”，只有奋不顾身，冒险相救。《象传》说，当君王陷入危险时，奋身相救，最终不会招致怨尤、遗憾的。

〔意义〕这里旨在说明，在危险时刻，唯有彼此相救，奋不顾身，才不至遗憾终身。

这里虽然讲的是君臣关系，是说当君王陷入危险时，为臣者应忠贞不二、奋死相救，这样，纵然达不到目的，最终也不至于遗憾终身。但可以把这个道理引申到领导者与被领导者之间，也可引申到同事、同志之间。就是说，不管是领导者还是被领导者，还是一般同事、同志，当看到有人遭遇危险，面临不幸时，应该挺身而出，奋力救援，这样不管是否救得成，最终的结果总是不至于引起怨尤遗憾。

这是很有道理的。因为在协调关系时，并不总是在和平、安泰的条件下进行，难免遇到困难、危险，假如一遇到困难、危险，彼此互不相救，各奔东西，那关系怎么能协调好？

“疾风知劲草，板荡识诚臣”。协调、团结是需要诚信的。是否诚信，关键是在危急时刻的表现。一到危急时刻，各不相顾，或只求他人救助自己，而不愿舍身救他人，不论是领导者还是群众，都是不可能协调好与他人的关系的。

平时互相关照、支持，危急时互相救援、帮助，这是协调好人事关系、搞好团结的一个重要原则。

§ 19 有德不孤

〔原文〕《蹇·九五》：“大蹇朋来。”《象传》：“大蹇朋来，以中节也。”

〔注释〕“大蹇”，非常艰难。

〔原意〕“九五”在君位，虽阳爻阳位，但陷在上卦坎的正中央，形势非常艰难。不过，“九五”刚健中正，在艰难中，必定会有恪守中庸之道的人前来营救，那就是“六二”。所以《象传》说，大难之中之所以有朋友来救助，是因为坚守中正的节操。

〔意义〕这里旨在说明有德不孤、得道多助的道理。

在身陷逆境、面临重重危险之际，能否得到他人、朋友的救援，

这要看自己的德行、节操如何了。有德者不孤，平时坚守中庸、中正之道的人，不论遇到多大危险，也有朋友来救援。这就是得道多助。

这个道理是很正确、很深刻的。有德不孤。平时为人处世思想行为遵循高尚道德的人，不怕孤立，也不用担心孤立；害怕孤立，也容易陷入孤立无援境地的人，是平时缺乏高尚道德的人。这就告诫人们，要避免孤立，就要在平时修养，遵守高尚的道德。

得道多助。平时为人处世、思想言行总遵循有益于社会大多数人的原则，不存为非作歹之想，不做倒行逆施之事，一言一行、一举一动都想着多数人、为着多数人，遇到危急时刻，就会得到多方面的救助。这就告诫人们，平时一定要行君子之道，不要做伤天害理的事。

有德不孤，得道多助，对于协调关系、搞好团结来说，具有重要意义。要是人人都自觉奉行这个原则，那就不愁协调不好关系，搞不好团结了。

§ 20 团结贤能

〔原文〕《蹇·上六》：“往蹇来，硕吉；利见大人。”《象传》：“往蹇来，硕，志在内也。利见大人，以从贵也。”

〔注释〕“硕吉”，大吉；“大人”，贤能之人。

〔原意〕“上六”阴爻阴位得正，是蹇卦之终极，前进已无地可去，徒然自寻烦恼，所以艰难。若回头联络“九五”，共挽时艰，就会大吉。《象传》说，回身联络“九五”是大的举动，表明志在团结内部，有利于联合贤能，以便追随高贵之人。

〔意义〕这爻旨在强调，克服困难，摆脱危险，应团结贤能，巩固内部。

这里是说，自己不要一味向前，要注意团结好内部；尤其在困难的境地，更要注意团结贤能之人，这样才有大的成功。这样做时，即使不免走回头路，也是完全值得的。反过来说，为了团结贤能，随着有德有才的贵人一道前进，有时走点回头路，也是值得的。

这个道理在今仍有借鉴意义。

在协调关系时，人们有时确实表现得只是求大、求广，把注意力更多地集中到外部，集中到多联络外部人士，但却忽视了内部关系的协调、巩固，因而显得基础不牢，“底气”不足。在这种境况下，外部关系也往往难于协调好。因此，只有回过头来，把内部关系协调好，使基础巩固，“底气”足了，再向外发展，就会取得大的进步和成功。懂得了这个道理，就要吸取“往蹇来”，即先进后退的教训，在一开始，就注意先把内部关系协调好，即先把基础打厚实，再向外求发展。

§ 21 人多更要注重协调

[原文]《损·六三》：“三人行，则损一人；一人行，则得其友。”
[象传]：“一人行，三则疑也。”

[注释]“疑”，怀疑。

[原意]“六三”阴爻阳位不正，位于下卦之最上方。损卦䷨是由泰卦䷊转变而来，泰卦的下卦，减少一个阳爻，上卦增加一个阳爻，就成为损卦，也即，泰卦下卦的三个阳爻失了一个。所以说：“三人行，则损一人。”同时，泰卦之上卦有阴爻下降，阴阳相遇；因而说“一人行，则得其友。”凡天下万物，都是由一阴一阳结合而成，因此，一人前行，必定会遇到情投意合的朋友；三人一起前行，就会有所怀疑，不知其中哪位与自己志同道合。

[意义]这里旨在说明，人越多，就越应注意协调。

虽然这里所谓“一人行则得友”、“三人行则损一人”有点太机械、绝对；因为事实上，一人行，也不一定就能得友，而三人行，也不一定就非失掉一个朋友。但是，有一定道理。其道理就在于，人少时，协调、团结工作较容易做。而人一多了，则协调、团结工作就不那么好做了。通常说：“一个和尚挑水吃，三个和尚没水吃”，恐怕就指这种现象。所以，这里从反面告诫人们，在人一多时，更要注意大家不一定都志同道合，很可能存在离心离德的情形，因而更要注意

多做协调工作，使彼此之间去掉疑虑，去掉离心离德的倾向，这并没有坏处。

人越多，越容易产生疑虑，越容易产生分裂，这是客观事实，不承认不行，但是，人越多，越容易联合成更大的整体，越有力量，这也是客观事实。所谓协调、团结，当然就不是指一、两个人，也不局限于少数人，而是人越多，范围越大，就越有意义。所以，协调、团结的意义正在于，使容易产生疑虑，容易产生分裂的人们打消疑虑，异中求同，避免分裂，实现联合、协作，而且，其人数越多，规模越大。协调、团结的意义也就越大。

§ 22 勿与小人结伴

[原文]《姤·九三》：“臀无肤，其行次且；厉，无大咎。”《象传》：“其行次且，行未牵也。”

[注释]“臀”，即屁股；“次且”即趑趄，徘徊不进之状；“牵”，牵制。

[原意]“九三”阳爻阳位，过于刚强，离开内卦之中位，不能中庸，以致一味追求异性。阳追求阴，是天然的欲望，但下方的“初六”已与“九二”相遇；向上寻求，又遇“上九”阳刚，也不能相应。所以“九三”处于进退两难的地位，以致趑趄不前。这是不吉祥的，但也无大碍，不能与阴柔相应，也就不会受到小人的伤害。《象传》说，虽然行动趑趄，但仍在前进，行动没有受到牵制。

[意义]这里旨在告诫，即使孤立无援，也不可与小人的结伴。

这个道理也是很深刻的。因为在现实生活中，人们有时会处于孤立无援、进退两难的境地。在这种境况下该怎么办？尤其当小人伸过手来向你表示友好时该怎么办？或者当正直的人都不肯援助自己时，是否向小人求援？这是个十分现实的问题。这里告诫，宁肯孤立无援，也决不可与小人的结伴。这无疑体现了古人坚守中正之道的高尚品质。

为什么宁肯孤立无援，也不与小人的结伴呢？在本爻中虽然未说

明,但在其他爻辞、卦辞中已多次讲明,因为小人不行君子之道,而专做一些伤天害理的事,所以与小人作伴,就无疑意味着改变自己的志向、信念,与小人同流合污,那样,当然还不如孤立无援的好。

§ 23 上下志同

[原文]《升·初六》:“允升,大吉。”《象传》:“允升大吉,上合志也。”

[注释]“允”,信、诚;“升”,前进,升进;“合志”,志向相合。

[原意]“初六”阴爻柔顺,在最下位,是下卦“巽”的主爻。巽卦是顺,在上升时,柔顺的“初六”靠自己的力量,不能上升,只能追随上面接近的两个阳爻。这样,能够顺利上升,也非常吉祥。《象传》说,升进大吉,是因为上下志同道合。

[意义]这里旨在说明,上下志同道合,升进才吉祥。

“初六”之所以凭着信诚顺利升进,是因为上下志同道合,得到了在上者的信任、提携。这就告诉人们:第一、一个人的升进,离不开上级的信任、提携;第二,要得到上级信任、提携,就要上下志同道合。这些道理,无疑都是很实在、很深刻的。因为客观现实就是如此:一个人如没有上级的信任、提携,就不可能顺利升进;而之所以能得到上级的信任、提携,根本条件就是上下志同道合。志不同道不合者,是不会出现这样的情形的。

这里所涉及的是上下级关系的协调问题。

上下级间的关系的协调,是人事关系协调中的一个重要内容。这一关系协调得如何,对于整个人事关系的协调起着重要的、乃至决定性的作用。这里把互相以诚相待、志同道合当作协调上下级关系的前提或基础,是很有意义的。历史和现实都一再表明,只有建立在这样的原则基础上的上下级关系,才能协调得好。

§ 24 不可粗暴待下

[原文]《旅·九三》:“旅焚其次,丧其童仆,贞厉。”《象传》:“旅焚其次,亦已伤矣;以旅与下,其义丧也。”

[注释]“焚”，失火；“丧”指逃亡。

[原意]“九三”阳爻阳位，位虽正，但过于刚直，不在中位，难于安定，又居下卦最高位，态度高傲。旅舍失火，童仆逃走，当然危险。《象传》说，旅行时旅舍失火，已经受到伤害；以粗暴的态度对待下边的人，必然会失掉他们。

[意义]本爻旨有告诫，不可以粗暴的态度对待下人，否则，会成为孤家寡人。

在古代社会中，一般而论，童仆是最效忠于其主人的。可是在本爻中，当主人遭受失火的危难之际，童仆却趁机逃走了，可见他们与其主人的关系是多么坏了。这里指出其原因在于主人对下人的态度太粗暴。

这里所涉及的其实也是上下关系的问题。在理解其意义时，不应拘于主人与童仆之间，可以引申为所有上下关系之间，在前面分析剥卦提到的“上以厚下”原则时，我们已经指明了在协调上下间的关系中，在上者以敦厚的态度对待其下属的重要意义。而这里又从反面指出，在上者如粗暴地对待其下属，会导致众叛亲离的严重后果。一正一反，都说明了在上者对在下者的态度如何，对上、下间关系的协调，具有极其重要的作用。

§ 25 相互学习

[原文]《兑·象传》：“丽泽，兑；君子以朋友讲习。”

[注释]兑卦属《周易》下经，为兑系卦。其内、外卦均为泽，故称兑为泽，图为☱。《序卦传》：“入而后说之，故受之以兑，兑者说也。”

“丽”，是附着、并连的意思。

[原意]兑卦，上、下（内、外）卦均为兑即泽，两个泽并连在一起，是泽水互相流通滋润的形象。君子应当效法这一精神，与朋友相互切磋，互相学习，以便取长补短。

[意义]这里旨在强调，朋友在一起应互相学习、取长补短。

这个道理对于人事关系的协调来说，也是很有意义的。人事关

系协调的出发点和目的,是为了团结一致、齐心协力地去开展工作,完成共同的任务。在这当中,如何发挥每个人的长处,是非常重要的,而要很好地做到这一点,就要互相讨论、切磋、学习。或者说,相互讨论、切磋、学习,互相取长补短,对于彼此关系协调、融洽来说,具有重要的意义,用这样的形式、方式进行协调,要比聊天、扯皮或拉关系、讲人情,好得多。

§ 26 心心相印

[原文]《中孚·九二》:“鸣鹤在阴,其子和之,我有好爵,吾与尔靡之。”《象传》:“其子和之,中心愿也。”

[注释]“阴”,树荫;“爵”,酒杯;“靡”,分散之意;“中心”,内心深处。

[原意]“九二”虽阳爻阴位不正,但居下卦中位,又与“九五”相应,象征心中诚信,虽然远离,也能相互呼应。就像鹤在树阴鸣叫,看不到远处,小鹤也会应和一样。因为“九二”的位置低,所以说阴。我有好酒在杯,愿与你同杯共享。《象传》说,父子之间所以能够沟通、共鸣,是因为内心深处有着共同的愿望。《系辞传》在解释本爻辞时说:“子曰:‘君子居其室,出其言善,则千里之外应之,况其迩者乎?居其室,出其言不善,则千里之外违之,况其迩者乎。言出乎身,加乎民。行发乎迩,见乎远。言行君子之枢机,枢机之发,荣辱之主也。言行君子所以动天地也,可不慎乎?’”其意思是:“孔子说:‘君子在家里说的话,如果是好的,在千里之外,也会响应;更何况是在近处呢?君子在家里说的话,如果不好,在千里之外,也会违背,更何况在近处呢?话由自己的口中说出,被众人听见;行为在近处发生,被远处看到。言行对君子来说,像门的枢,弩的机,一旦发动,荣誉还是羞辱,就已经决定。言行对君子来说,足以使天地动摇,能不慎重吗?’”

[意义]这里旨在说明,彼此心心相印,就能引起共鸣,互相沟通。

这个道理对于协调、团结来说,是十分重要的。人事关系之能否协调、团结,协调、团结的程度如何,自然与方式、方法有一定的关系,但起决定作用的并不在方式、方法上,而在于人们之间的根本利害关系上,在于人们之间是否心心相印、息息相关。正因如此,所以人事关系的协调、团结,并不是在任何人群之间都是一样的规模、程度的。比如,在人民内部同在敌我之间,就存在着根本的区别;在敌我之间虽然在一定条件下,也存在着某些关系的协调,但那毕竟是很有限度的。而且其方式、方法也不同于在人民内部关系的协调。我们讲的人事关系的协调、团结,主要是指人民内部。所以,这里的心心相印、息息相关,也是指建立在人民根本利益基础之上的思想、愿望、情操等等,离开了这样的基础,是决谈不上什么心心相印、息息相关的,也是决不可能引起共鸣的。

十、改 革 篇

改革,通常指改去、革除有碍于社会进步的旧制度、旧事物。改革,实际上是在社会发展进程中,作为主体的人适应社会进步的客观要求,而采取的思想行动上的措施、办法等等。所以,必要而适宜的改革,是社会进步的杠杆。然而,由于人类社会阶级分化的存在,由于受不同的、乃至对立的阶级利益、立场、观点和方法等等的影 响,因而在改革问题上也表现出不同的乃至对立的立场、观点和方法等等,并因而产生不同的社会后果。

《周易》含有丰富而深刻的改革思想。

§ 1 “顺乎天而应乎人”

[原文]《革》:“革,巳日乃孚,元亨利贞,悔亡。”《彖传》:“革,水火相息,二女同居,其志不相得,曰革。巳日乃孚;革而信之。文明以说,大亨以正,革而当,其悔乃亡。天地革而四时成,汤武革命,顺乎天而应乎人,革之时大矣哉!”

[注释]革卦属《周易》下经,为离系卦。其内卦为火,外卦为泽,故称泽火革,图为䷰。《序卦传》:“井道不可不革,故受之以革。”《杂卦传》:“革,去故也。”

“巳日”,解释颇不一致,甚至读音也不同。可以理解为改革之时、日。《说文》“巳,巳也。四月阳气已出,阴气已藏,万物见成文章,故巳为蛇形。凡巳之属皆从巳。”巳之篆书为蛇形,四月份天气转暖,蛇便惊蛰出洞,故“巳日”为蛇出洞之时,引申为等待时机。“孚”,即信。

[原意]“革”的原意为皮革。兽皮经过加工,制造成柔软的皮

革，含有改革、变革的意思。革卦，上卦“兑”是泽，下卦“离”是火，兽皮在水中浸，在火上烤，制成皮革。又下卦的形状像灶；而上卦的形状像是被烘烤的皮，两个阳爻是皮的坚实部分，上面的一个阴爻，像是要除去的毛及松软的部分。

改革，要在必要的时刻进行，才能得到群众的信赖与支持。这一卦，内卦“离”是明，外卦“兑”是悦，象征明智使人悦服，因而具备元始、亨通、祥和、坚贞的德性。但改革是一种打破常规的活动，当然会发生一些不尽如人意以致使人懊悔的事件；可是具备以上的四种德性，就可以使懊悔消除于未然。

《彖传》是说，从卦形看，上卦“兑”是泽，有水；下卦“离”是火。水浇到火上，一旦熄灭，又会重新燃起，象征改革。又，上卦“兑”是少女，下卦“离”是中女；两个女人同住在一起意见彼此冲突。这就必然发生变革。当变革的时机成熟，才能得到群众的信赖。改革的倡导者，应以下卦“离”的文明德性，使群众悦服，改革的意图，才能够大有亨通，使一切步入正道；改革的方式，必须正当，才能消除后悔。一切改革，都应当遵循大自然的法则进行，天地由于变革而形成四季，养育了万物；殷汤王、周武王发动革命，上顺天时，下合民意，是势所必然的行动。不失时机地进行改革、革命，意义实在太重大了！

[意义]这段卦辞和彖辞，旨在阐明改革、革命的必要性、重要性和“顺乎天而应乎人”的伟大意义。

具体说，这里含有以下几层意思：

其一、改革、革命是一种必然发生的社会现象。在本卦之卦辞和彖辞中，分别用水火不相容和二女同居不相得来比喻说明改革、革命的必然性，是很形象的。水在火上，两者互不相容，不是水大浇灭火，就是火旺烧干水；不管哪种情形，其结果都改变了原来的状况，这就意味着改革、革命。二女同居也是同样的道理，二女同居一室，是说二女同侍一个丈夫，同性相斥，必然争宠相妒，其结果也必

然改变同居一室的状况，这也象征着改革、革命。这样的比喻、说明，虽然显得直观、粗浅，但毕竟还是能把道理讲清的。

其二、改革、革命只要动机纯正、切合时宜，就可以消除可能产生的消极的、令人后悔的事件。改革、革命，既然是非常行动，就难免出现一些令人懊悔的事件，但只要动机纯正，行动正大，切合时宜，赢得广大群众的信赖，就可以防止这样的可能发生。这实际上是在告诫人们：改革、革命一定要等待时机成熟。千万不可操之过急，贸然行动；改革、革命一定要赢得广大群众的支持、信赖，千万不可脱离群众。

其三、改革、革命是“顺乎天而应乎人”即合乎规律的社会现象。这里把天地四季变化有序、孕育万物，归功于变革，是很深刻的，也是很有说服力的；又把殷汤王伐桀、周武王伐纣，看作上顺天理、下合民意的变革壮举，用历史事实来论证改革、革命的伟大意义，就更有说服力了！当然，这里也同样含有这样的告诫：改革、革命只有上合天理、下合民意，即合乎规律，才名副其实，具有应有的作用；否则，上不顺乎天、下不应乎人，即违背规律，那就不是应该提倡和奉行的了。

§2 “治历明时”

[原文]《革·象传》：“泽中有火，革。君子以治历明时。”

[注释]“治历”，修治历法；“明时”，明确时令。

[原意]革卦之上卦“兑”是泽，下卦“离”是火。泽中有火，水盛大，使火熄灭；火旺盛，使泽干涸；两者相克相生，产生变革现象。君子应当效法这种精神，修治历法，明确时令，以便使人们能够掌握时令变革之法则，适应时令以安排生产与生活。

[意义]这里旨在强调，改革、革命必须修治历法，明确时令。

在我国古代，长期以农业为立国之本，因而特别重视历法。每值改朝换代，往往都要重新颁布历法，所以革命也叫作改换正朔。换言之，“治历明时”，成为改革、革命的一个重要标志。这在以农业

为基础的社会中,是很自然的。

随着人类社会的进步,时间的价值在不断提高,因而“治历明时”在改革、革命中的作用,就显得越发重要了。这种重要性,当然已不限于修治历法、明确时令这种原初的做法,而是变得更加精细和严格了。过去在科学技术不甚发达的年代,修治一下历法,明确一下时令,就可以满足社会需要了,而今天在科学技术已获得长足发展,并在飞速发展的形势下,一分一秒对人们都显得越来越重要了!这一客观情况,就要求人们的“治历明时”必须突破原来的意义,而要引申到更广泛的意义上。这就是说,即不仅限于季节、时令这些自然规律的掌握和利用上,而且要引申到社会规律的掌握和运用上,比如法纪、规章制度等的颁布、制定和实施。任何改革、革命,都必须借助于一定的法纪、制度、措施、手段等等,才能开展起来,进行下去;而要保证改革、革命的卓有成效,法纪、制度、措施,手段等等,就必须做到符合客观要求,准确、及时、严明。

§3 改革须先巩固自己

[原文]《革·初九》:“巩用黄牛之革。”《象传》:“巩用黄牛,不可以有为也。”

[注释]:“巩”,捆扎。

[原意]“初九”为革卦之最下位,与上方的“九四”同是阳爻,故不相应;因而不能积极有所作为,但可以巩固防卫自己;所以使用黄牛的革来巩固。黄是中性色,表示中庸之德,牛又有顺从之德性。就是说,应以中庸、顺从的德性,巩固自己,不可以冒进。

[意义]这里旨在告诫,改革、革命必须先巩固自己,而要巩固自己,就必须坚持中庸、顺从的德性。

这里含有以下两层意思:

其一、改革、革命必须首先巩固自己。这是对实践经验的总结,是很有道理的。因为任何改革、革命,都是由社会的主体人,首先是一定社会时期的执政者领导和组织的。这就自然有个前提:只有自

己先巩固了,才有可能发动和组织改革、革命。很难想见,一个自己尚不巩固(地位不巩固,社会的政治、经济等方面不稳定)的执政者,能有精力、魄力等等去发动、组织改革与革命。历史和现实都清楚地告诉人们,任何一个社会的执政者,在自己不巩固的情况下,是难以倡导、发动和组织改革、革命的;如果硬要发动和组织改革、革命的话,也是断然不会有任何成效的,实际上是一种冒险。古今中外因此而身败名裂的事例实在太多了!先巩固自己,首先是巩固自己的地位、权力,在政治上能稳得住阵脚,其次在经济和整个社会都稳得住,必具有一定的经济实力(人力、物力、财力等等)。这是进行任何一项改革、革命的前提、保障和基础。就是说,改革、革命是社会进步的重大杠杆,但并不是任何社会的执政者都能有效地使用这个杠杆;只有那些首先巩固了自己的执政者,才有可能使用这个杠杆;换言之,谁要想使用这个杠杆,就必须先巩固自己。

其二,要能做到这一点,即先巩固自己,然后再图改革、革命,就必须坚守中庸、顺从的德性。在古人看来,只有坚守中庸、顺从的德性,才会正视现实,顺其自然,稳扎稳打,防止冒进。这当然有一定的道理。但是要首先巩固自己,恐怕离开了开拓、创新的精神和干劲,也是难于奏效的。

§4 改革须待时机成熟

[原文]《革·六二》:“巳日乃革之,征吉,无咎。”《象传》:“巳日革之,行有嘉也。”

[注释]“嘉”,即吉祥,喜庆。

[原意]“六二”柔顺中正,是下卦的主爻。下卦“离”是明,所以,“六二”具有文明的德性,成为改革的主体;又有上卦的“九五”应援,因而可以发动、组织改革。但改革必须待时机成熟,要等待盛极而衰,腐败已经显露的时刻,才能发动改革。这时,就会吉祥、喜庆。

[意义]这里旨在强调,改革必须等待时机成熟,才能吉祥、成功。

这个道理也是很正确、深刻的,改革作为一种促进社会进步的社会活动,并不是在任何时候、任何条件下都是可以发动和开展的。它需一定的时机,而且这一时机要成熟。什么是时机成熟?怎样才算时机成熟?一般地说,所谓时机成熟,就是指社会前进到了这样的—一个时刻,这时如再不进行改革,一切正常的社会秩序(当然,所谓“正常的社会秩序”在不同的社会历史条件下,具有不同的涵义、特色)就再也无法继续维持下去,无论对于统治者(领导者)或被统治者(被领导者)说来,其正常的生活、工作都面临种种危机,有被打乱而陷入停滞或混乱的危险,因而要通过改革来改变这种状况。改革同革命一样都需要时机成熟,但两者在程度上和方式、方法上却有着不同:改革并不是到了非“改朝换代”就不足以求得社会进步的时期,而革命则恰恰是到了非改朝换代便不能使社会求得进步的时候。因此,改革不需要整个地改变社会制度、秩序,不需要180度的变化,而革命则正好需要非整个地改变社会制度、秩序不可,非要社会来个180度的转变不可,正因为有如此不同,因而在方式、方法上两者也就不同了:改革,一般地说是通过执政者来组织、开展的,因而通常是和风细雨般的;而革命则一般是由非执政者发动和组织的,通常是急风暴雨式的。

改革所需要的成熟的时机,一般包括客观和主观两个方面。从客观上来说,是指客观条件的成熟,稳定的政治、经济和社会秩序,国际和国内相对平和的气候和比较有利于改革的各种条件;从主观上来说,是指主观条件的成熟,主要是在人力、物力、财力等物质方面和指导思想、方针、政策等精神方面具有了改革所需要的种种条件。总之,只有当社会不但提出了改革的要求,而且提供了改革所需要的基本动力、保障等等的时候,才算时机成熟。

时机的成熟,是改革得以发动和开展的前提。任何改革,要是在时机不成熟的条件下就贸然进行,是肯定不会成功的。

§ 5 改革须经再三考虑

[原文]《革·九三》：“征凶，贞厉，革言三就，有孚。”《象传》：“革言三就，又何之矣。”

[注释]对“革言三就”之理解颇不一致：有的认为是改革须再三讨论，三次意见一致，认为可行，才可行动；有的认为是指周武王革命成功之后并不立即实行政令，而是先宽恕箕子等，采取三项安抚措施。这里取第一种解释。

[原意]“九三”刚爻阳位，虽正但过于刚强，又已离开中位，到达下卦的最上位，表示操之过急；这时前进，即或行动正当，也有危险。然而，它的位置正好处于下卦的分离处，以时机来说，又必须采取行动；因而经过再三详细讨论，取得一致意见时，再采取行动。这样，便会得到群众信赖，取得成功。《象传》说，再三考虑才进行改革，是因为没有其他路可走。

[意义]这里旨在说明，改革即使势在必行，也必须持谨慎态度，再三考虑，这样，才能获得广泛的信任，才会成功。

这里蕴涵着这样几层意思：

其一、改革必须慎重，要考虑再三。因为改革所涉及的是除旧布新问题，哪些方面是应当除的，哪些方面是应当保存和发展的，以及怎样革除旧的，推出新的等等，都需要做出符合客观实际情况的判断、决策，并采取切实可行的方式、方法、措施、手段等等，在这些问题上，发生失误、差错，都会对改革造成不利的影响，带来不应有的损失，甚至会使改革陷入混乱，导致失败。改革是社会前进的杠杆，但是，如果在考虑不周、准备不足的情况下贸然进行“改革”，那“改革”就不仅不会促进社会进步，反而会把社会拉向倒退。就是说改革对社会的杠杆作用，是有方向性的，是有正、负之分的。经过慎重考虑，适应社会发展的客观要求的改革，其作用是正向的，积极的，起促进作用的；而考虑不周的、违背社会客观规律的、贸然发起的“改革”，其作用是反向的，消极的，起促退作用的。这个道理，早已被古今中外的许多事实和实践所证实。

其二、改革只有慎重考虑，才能得到广泛的信任。这里虽然没有讲具体的理由，但这是不言而喻的：慎重的改革，在反复讨论、酝酿中，才有可能把群众、领导层中的各种意见、反映搜集上来，才能对改革的方案有针对性地进行修改、补充、完善，这样，改革就自然会获得广泛的群众基础，从而赢得广泛的信任。任何改革，只有在赢得广泛信任的基础上，才能顺利起动，顺利开展并有希望成功。在某种意义上说，再三考虑的过程，就是了解群众对于改革的心态，宣传群众、发动群众的过程，也是对领导者的改革意图、方案进行修订的过程。通过这样的过程，自然就可以赢得广泛的信任了。相反，那种操之过急、贸然发起的改革，必然来不及或不能深入了解群众心态，因而不可能根据群众的意见和要求对改革的意图、方案进行修订，从而不可能赢得广泛信任。缺乏广泛信任的改革，当然步履艰难，成功的希望很小了。

其三、改革只有考虑再三，成功的把握才能更大些。改革必然要遇到一些阻力、困难，如不及时，顺利地冲破这些阻力，克服这些困难，那么，改革就不可能取得成功。而要能及时、顺利地冲破这些阻力，克服这些困难，就需要在改革起步之前，对可能出现的阻力、困难有所预见，并在预见的基础上，对冲破阻力、克服困难，提出相应的措施、办法等等。所有这一切，当然只有通过慎重的、再三的考虑才可能做到。考虑再三然后再进行改革，使成功的把握更大些的道理，就在这里。

§ 6 改革须言信志诚

[原文]《革·九四》：“悔亡，有孚，改命，吉。”象传：“改命之吉，信志也。”

[注释]“悔亡”，后悔消失；“有孚”，有信用，即诚信；“改命”，改革之命令、诏书之类；“信志”，即志诚，志向诚信。

[原意]“九四”阳爻阴位不正，所以有后悔之状。但“九四”毕竟已离开下体进入上体，又象征刚柔兼备，言而有信，忠于自己发布

的改革之命令，所以能消除后悔，得到吉祥。《象传》说，改革之所以吉祥，是由于志诚，赢得了群众的信赖。

[意义]这里旨在强调，改革必须言而有信，必须志向专一，赢得群众的信赖。

这里具体说明了以下道理：

其一、改革须言而有信。改革虽然是由领导者发起、组织的，但毕竟是全社会范围的事，毕竟是靠广大社会成员的参与才能进行和完成的事业，所以，必须言而有信，令行禁止，才能赢得社会的赞成、支持；相反，假如朝令夕改、言而无信，那么人们就不会把它当回事。不论古今中外，凡是那些大谈“改革”设想、计划，却不兑现、落实，并经常朝令夕改，玩弄“改革”词句的人，都不可能搞成任何一项真正的改革。当然，这种言而无信的“改革”家，实际上不过是玩弄“改革”词句而哗众取宠、捞取政治资本，以达到窃取或控制权力之目的。

其二、改革须志向专一。改革的对象、内容等总是具体的。每一国度、时期的领导者（统治者），不管进行何种改革，总要选定具体的目标，并始终围绕这一目标进行改革，才能达到既定的目的。在这一过程中，志向专一就是十分关键的了。所谓志向专一，就是在一定时期内，将改革的志向集中在其要实现的一定的具体目标上。志向专一，这是任何一项改革取得成功的一个重要条件。这是显而易见的道理。比如射箭，只有对准一个靶子，才能射中；要是老是改变方向，当然不可能射中目标。改革也是如此，当一项改革尚未完成之时，就又改变了志向，去搞其他项目的改革，那是肯定不会奏效的。“一心不能二用”，在改革问题上也是这样。

其三、改革必须赢得群众的信赖。“信志”，即志诚，志向专一，是赢得群众信赖的条件。任何社会性的改革，都只有在广大群众的积极支持、参与下，才能顺利进行并取得成功；而要吸引广大群众积极支持和参与，就必须首先赢得他们的信赖；因为群众不会支

持、参与任何他们所不信赖的活动的。

§7 改革须彻底

[原文]《革·九五》：“大人虎变，未占有孚。”《象传》：“大人虎变，其文炳也。”

[注释]“虎变”，巨大变革，指改革、革命的彻底；“未占有孚”，不用占卜也有信。“文炳”，历来解释不一：有的解为语文严明、政绩卓著；有的解为文字明白。这里取前一种理解。

[原意]“九五”阳刚中正，又处君位，是革卦之主体，相当于伟大人物。改革并非修补装饰，而是要彻底去故除新，就像老虎的斑纹，一到了秋天，就变得光辉鲜明。彻底的改革，不用占卜，也会得到群众的信赖与支持。《象传》说，伟大人物所领导的彻底改革，语文严明，政绩卓著。

[意义]这里旨在强调，改革必须彻底，诏令严明，才能政绩卓著。

这里所讲的改革，实际上是革命。“九五”实际上是改朝换代产生的新的统治者，新的君王在取得政权之后一般都要有一番作为，除旧弊、创新制，发布政令，诏示天下，在各方面都呈现出巨大变化（即“大人虎变”）。也就是说，一个新的朝代在取代旧的朝代之时，应该进行彻底的改革，其发布的有关改革的文告、诏令，要文字鲜明，不得含糊其词，革除什么，推出什么，限制什么，提倡什么，都要有明确的规定。这样，才能得到群众的信赖和支持，才能取得显著的成就。前面提到的“汤武革命”，就属于这种情形。

在强调了改革须先巩固自己，须待时机成熟，须再三考虑，须言信志诚的基础上，又强调改革（革命）必须彻底，是顺理成章，也是很有意义的。在理解这几个方面的道理时，应把它们有机地统一起来，而不割裂开来。比如，假如脱离了前面提到的须先巩固自己、须待时机成熟、须再三考虑，须言信志诚等等，而片面地强调改革的彻底性，那就片面了，就会因脱离必要的基础，使改革流产；因为

没有基础和必要条件的“彻底”，只能是形式上的、口头上的或表面上的，而这样的“彻底改革”，是决不会取得成功的。

这里强调改革中必须做到诏令严明，是与前面强调的言而有信、志向专一，完全一致的。显而易见，离开了严明的诏令，任何彻底的改革都无从谈起。

§ 8 改革有两种对立的态度

[原文]《革·上六》：“君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。”《象传》：“君子豹变，其文蔚也；小人革面，顺以从君也。”

[注释]“豹变”，喻仅次于“虎变”的巨大变革；“革面”，诸家理解不一，今按表面改革理解；“蔚”，同郁，繁盛而不甚明显。

[原意]“上六”阴爻阴位，得正。“上六”居君子之位，虽比不上居于尊位的“九五”，但也能认真地从事巨大变革；而小人则不然，只是借改革装点门面，这样的态度当然凶险。要是改变态度，按君子之意在原处进行改革，定会吉祥。《象传》说，君子真心实意地进行巨大改革，其诏令也很明白无误，政绩也很突出；而小人则不过只是为了顺从君子，表面上支持改革而已。

[意义]这里旨在告诫人们，对于改革有两种对立的态度。

这里所提出的问题，是很现实、很有意义的。在现实社会中，人们对于改革，的确有着不同、乃至截然对立的态度。这里把“君子”与“小人”对于改革的态度做了比较：君子真心实意地进行改革，因而发布的关于改革的诏令明白无误，成效也很显著；而小人则不过只是为了表示顺从君子（这种顺从也是出于迫不得已），因而只是做做表面文章，装点、应付一下，而内心并不赞成改革。用这样的态度对待改革，当然凶险。这个道理是不言而喻的。因为装模做样、只是装点门面的“改革”，不可能真正起到改革的去故布新的作用，也不可能给社会带来任何进步的变化，因而不可能得到群众的信赖和支持。这样的“改革”自然除了带来灾难、凶险之外，不会有任何有益的成效。

这里所讲的道理显然是对历史经验、教训的概括、总结。古人虽然不懂得什么阶级分析,但毕竟看到了这样的社会现实:对于改革,即使同一项改革,人们的态度往往是不同、乃至对立的。由于古人并不了解这种对立主要是由于人们的阶级地位、政治立场等的不同乃至对立造成的,因而只是按照传统的见解,把它看作是“君子”与“小人”的区别。这种区分虽然不那么科学、严谨,但毕竟说明古人看到了人们在改革、革命问题上的态度的不同乃至对立,毕竟反映了客观现实,因而是难能可贵的。

改革是社会进步中的必然现象;而人们对于改革的不同、乃至对立的态度,也是社会进步中的必然现象,虽然通过宣传、教育,可以使一部分人改变、放弃其对于改革的阳奉阴违的态度,但要完全根除这一态度,或者使所有的人都改变、放弃这种态度,这至少在直到今天的社会历史条件下,是不可能的。因为这不是以个人意志为转移的。只要阶级分化还存在,只要不同的政治集团还存在,只要私有制未根除,甚至只要私有观念还在人们当中有一定市场,这类现象就不可能消失。这就告诉人们,一切真心实意地适应社会发展和进步的客观要求,而倡导、组织改革的人,一定要注意改革问题上的不同乃至对立的态度,警惕那些表面上赞同改革,而骨子里却反对改革,尤其是那些借改革之名,沽名钓誉,倒行逆施的人,不要让他们扰乱了自己改革的方向、阵线,玷污了自己改革的声誉,千万要防止他们把自己推行的光明而伟大的改革引向邪路,滑入深渊!

§9 革故鼎新

[原文]《鼎》:“鼎,元吉亨。”

[注释]鼎卦属《周易》下经,为巽系卦。其外卦为火,内卦为风,故称火风鼎,图为䷱。《序卦传》:“革物者,莫若鼎,故受之以鼎。”《杂卦传》:“鼎,取新也。”

[原意]鼎是煮食物的器具,一切生硬的食物,经过鼎煮熟,都

会变软，故有更新作用。鼎不但是煮食物的器具，古代也将鼎看做代表君王权威的宝物；也是祭器与供养贤士的器皿。鼎上的花纹，有镇邪的作用，有时也将法律条文刻在鼎上，以显示法律的庄严。改朝换代后，新登位的君王，第一件工作就是铸鼎，颁订法律，以象征新时代的开始，并表示吉祥；所以，朝代更替，称作鼎革。鼎卦与革卦的卦形，完全相反，其意义也相反相成：革是去旧，鼎是立新。革故鼎新，符合社会发展的客观规律，“顺乎天而应乎人”，因而大吉大利。

[意义]这里借鼎的革物作用，强调革故鼎新的必然性和重要性。

鼎卦与革卦互为“综卦”，即两者的卦形正好完全相反。它们的含义也是相反相成、辩证统一的。“革”旨在去旧，鼎则旨在立新。不去旧难以立新；立新须先去旧。不立新去旧便失去了意义，去旧必须继之以立新。两者之间的这种相反相成的辩证关系，反映的实际上是同一改革、革命过程中的两个既相区别、又相联系的方面。这也就是被人们历来所称道的革故鼎新。

我们说改革、革命是人类社会赖以发展、进步的杠杆，就是因为改革、革命过程中，实现着、充满着革故鼎新。正是通过革故鼎新，已失去存在的历史必然性的旧事物，被扫进历史的垃圾堆或被请进历史的博物馆，而适应社会历史发展的客观要求的新事物，则被推上社会舞台，经过这样的新陈代谢，人类社会便向前发展了。

§ 10 “正位凝命”

[原文]《鼎·象传》：“木上有火，鼎；君子以正位凝命。”

[注释]“凝命”，凝固其使命，也即坚决地完成其使命。

[原意]鼎卦的上卦是“离”即火，下卦是“巽”即木；木上面有火，是烹饪的形象，故称作鼎。鼎的形状，端正稳重。君子应效法这一精神，凝固完成自己的使命，即革故鼎新。

[意义]这里根据卦辞的象辞，强调君子即统治者应该坚强地

完成自己担负的革故鼎新的使命。

这里说的“君子”，不是一般的统治者，而是有作为的统治者。而一切有作为的统治者，当然要履行自己的历史使命；而在这些使命中，最根本的就是革故鼎新了。因为离开了革故鼎新，统治者要想有所作为，尤其要对社会的发展起促进作用，那是很难办到的。历史和现实都表明，统治者（领导者）的作为，主要是与革故鼎新联系在一起。一个不致力于革故鼎新的统治者（领导者），是不可能有什么作为的。

§ 11 改革须去恶从贤

[原文]《鼎·初六》：“鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。”《象传》：“鼎颠趾，未悖也。利出否，以从贵也。”

[注释]“否”，臧否之否，指恶或过失；“悖”，违背。

[原意]“初六”为鼎卦的最下爻，相当于鼎的脚，“初六”与上卦之“九四”相应，以致鼎脚向上，因而翻倒。本来不应当是好现象，但做为卦的开始，表示鼎还没有煮食物。这时，鼎翻倒，先将鼎中残留的渣滓污物倒了出来，反而有利。比如讨小老婆，会引起家庭纠纷，本来不是好事，但如小老婆生了儿子，有了后嗣，又另当别论了。所以，不会有灾难。《象传》说，鼎颠倒，反而有利于污物的倒出，以革故鼎新，追随“九四”的贵人，并不违背常理。

[意义]这里旨在说明，革故鼎新必须清除小人，追随贤能，储备人才。

这里用倒出污物。来比喻清除小人，是很形象的。用讨妾得子来比喻从贵，虽然有些牵强，但在古代“不孝有三，无后为大”的社会中，这样比喻也是可以理解的。这里讲的去恶从贵的道理，是很有意义的。因为革故鼎新，既然是改革、革命，所涉及的事物很多，面也很广，但概括起来，不外人和事物两个方面；而凡事均在人为，一切不合理的事，一切倒行逆施、违法乱纪、祸国殃民的事，都是人所为，而其中主要是一些小人所为。所以，要革故鼎新，就必须将为

非作歹、倒行逆施的小人先清除掉，并起用贤能之人，这样才能为改革、革命扫清道路，储备人才。

去恶从贤，是同一事物的两个方面。不去恶，就难以从贤；很显然，一个舍不得远小人、去小人的领导者，是不可能做到近贤能、亲贤能的。所以，欲从贤，必先去恶。但是，如只是去恶，而不从贤、用贤、养贤，那么去恶也就失去意义，而且也达不到目的。因为一个身边缺乏贤能的领导者，是很难做到去恶的。所以，欲去恶，必须从贤。总之，两者是相反相成、既相区别又相联系的辩证关系。事实上，在古今中外的一切改革、革命中，总是伴随着去恶从贤这一现象的；毋宁说，去恶从贤，清除小人，起用贤能储备人才，是革故鼎新的一项重要内容。换言之，小人不去，“故”难于革；贤能不用，“新”就难于鼎；而且革故鼎新的整个过程，自始至终都要贤能之人运筹、组织、领导。

§12 改革旨在惩败治乱

[原文]《蛊》：“蛊，元亨，利涉大川。先甲三日，后甲三日。”《彖传》：“蛊，刚上而柔下，巽而止，蛊。蛊，元亨，而天下治也。利涉大川，往有事也。先甲三日，后甲三日，终则有始，天行也。”

[注释]“蛊”，指皿中的食物，腐败生虫，喻社会由太平盛世转入混乱，由清明转入腐败。“先甲三日，后甲三日”，理解不一致。一种理解是，适合于祭祀的日期。《礼记·曲礼》云：“宗庙内的祭祀，在柔日。”柔日，是十干甲乙丙丁戊己庚辛壬癸中的偶数日子，甲的前三日与后三日，都是偶数的柔日。《汉书》武帝纪元鼎五年的诏书中，引用这一句，即指祭祀的日期。另一种理解是，十干的开始，引申为事件的发端，甲的前三日是辛，同新，是自新之意；甲的后三日，为丁，是丁宁的意思。甲的前三日，是说事物盛极而衰，将要崩溃，事前就应当有自新的精神，预见到即将发生的事端，尽力防范于未然，甲的后三日，是说事端在刚发生时，还不严重，应当反复丁宁观察，留意不可重蹈覆辙，及时加以挽救。总之，盛极而衰，治久

必乱，这正是有作为的领导者施展抱负，大胆进行改革、自新的时候。这里取后一解释。

[原意]彖辞同卦辞的意思基本一致。蛊卦的上卦是“艮”，下卦是“巽”；“艮”是阳卦刚健，“巽”是阴卦柔顺，因此说上刚下柔，意味着上下不能沟通，不久将发生混乱的现象。从上下卦来看，下卦“巽”是从，上卦“艮”是止；在下者屈卑顺从，在上者停止不前，必然会腐败，所以取卦名为蛊。

但是腐败的本身，则包藏有元始与亨通，经过改革、整顿，天下又会重新建立秩序，由乱而治。从而有利于克服困难，胜利前往。乱极而治，旧除新立，这是天的法则。

[意义]这里旨在说明，当社会由治而乱、由清明到腐败的危险之时，唯有及时适应社会发展的客观要求，进行改革、惩治，才能挽救败业，由乱而治。

其一、在社会前进的道路上，混乱、腐败是社会自身发展中有规律地出现、消失的现象，治久而乱，盛极而衰，符合社会发展的法则。这并不可怕，只要人们能认识这一现象产生的根源，并根据客观规律加以改革、挽救，就会重新使社会由乱而治，由衰而盛；

其二、挽救败业，由乱而治的关键，是不失时机进行改革自新；要努力作到当混乱、腐败现象尚未发生、或刚开始发生时，就预见到其发生的可能及其严重危害，并尽力通过改革、自新来预防、挽救之；

其三、只要抓住时机，及时、果断地进行改革、自新，就一定能挽救败业，由乱而治。

在上述思想中，虽然带有循环论（即把治与乱、清与腐的交替，简单地、机械地看作循环往复的必然过程，而忽视贬低了作为社会的主体的人的作用）的色彩，但它强调通过改革、自新就可以挽救败业，由乱到治，是很正确的，具有积极意义的。

§ 13 改革、治理须艰苦奋斗

[原文]《蛊·初六》：“干父之蛊，有子，考无咎，厉终吉。”《象传》：“干父之蛊，意承考也。”

[注释]“干”，改革、治理之意；“考”，指父辈；“厉”，困难重重。

[原意]“初六”是蛊卦的开始，败坏还不严重，容易挽救，因而“初六”已兢兢业业，开始挽救前人败坏的事业。这是儿子挽救父亲的事业的现象，有这样能干的儿子，就可以重振家业，使父亲没有灾祸。然而，治理、挽救败坏的事业，必然困难重重，因此必须奋发勤勉，最后才能吉祥。所以《象传》说，改革、治理为父辈败坏的事业，说明儿子能够继承父亲的事业。

[意义]这里旨在强调，改革、治理，必须艰苦奋斗。

这里有三层意思：

其一、儿子即后辈挽救父辈即前辈所败坏的事业，必须通过改革、治理，必须把前辈导致事业败坏的错误加以纠正。这里必须分清：不能认为凡前辈遗留的事业都是败坏的，有未被败坏的，那当然就用不着纠正了；不过，这里所说的是那种为前辈所遗留的、已为前辈所败坏的事业，因此在继承之时，就必须挽救；而要挽救，就必须通过改革、治理。

其二、在改革、整治过程中，必须艰苦奋斗。这里很显然的，因为在改革、治理过程中，必然遇到重重困难；而要克服这些困难，当然需要艰苦奋斗。这就是说，要挽救败坏的事业，不进行改革、整治不行；而要进行改革、整治，不艰苦奋斗也不行。

其三、改革、治理是为了挽救败坏的事业，是为了承继父辈的遗志。这就是说，人世的代谢是与事业上的继往开来密切相关的。只有作后辈者敢于、善于挽救前辈的事业，才能真正继承父志，把父辈开创的未竟事业继承下来，坚持下去，并有所开拓、创新。任何事业，都是在这样的交替中，一代代地发展下去的。

§ 14 改革、治理须用平妥的方法

[原文]《蛊·九二》：“干母之蛊，不可贞。”《象传》：“干母之蛊，

得中道也。”

[注释]“贞”，指过于严厉；“中道”，中庸之道，指平和稳妥之方法。

[原意]“九二”阳刚，在下卦之中位，象征有才干的儿子。“九二”与“六五”相应；“六五”是阴，以母亲比拟，这是儿子为母亲善后的形象。刚强的儿子，为柔弱的母亲的失败善后，要是过分谴责，就会伤害亲情。下卦“巽”是顺，入，因而应当平和地劝告，使母亲采纳自己的意见。所以《象传》说，改革、治理前辈败坏的事业，应用平和稳妥的方法。

[意义]这里旨在说明，改革、治理已败坏的事业，不宜过分地谴责过去，而应用平和稳妥的方法，致力于未来。

本爻和上爻分别用“父”、“母”来区别败坏的事业，是为卦的形象所决定的（因“六五”是阴爻阳位，以母亲比拟为宜），不论“父”或“母”，都代表前辈，其差别可能在于“父”因其过刚而使事业败坏，“母”则因其过柔而使事业败坏。“父”代表刚强过分的统治者（领导者），“母”代表柔弱过分的统治者（领导者）。

这里的意思主要有：

其一，不论是怎样的前辈所遗留下的败坏之业，都应尽力改革、治理；这样才能继承，这是为后辈者的责任、义务。

其二，改革、治理败坏的事业，对前辈的过错不宜过分谴责。就是说，因为前辈使事业败坏，肯定有其过错。作为后辈，要治理败坏的事业，把前辈所犯的过错找出来，进行批判是应该的，但批判不能过分。如果把主要时间、精力等等都用于谴责过去上，那就势必给当前和今后工作造成不利影响；再说，对过去谴责、否定过多，会把前辈开创的整个事业都加以否定，即否定一段历史，这样，后辈也就谈不上继承前辈的事业了；没有继承，也就谈不上发展了。“继往”与“开来”是有机地辩证地联系在一起的。不“继往”就谈不上“开来”；不“开来”，“继往”也就失去了意义。换言之，“开来”必须

“继往”，“继往”方能“开来”。

其三、改革治理败坏的事业，应以平和稳妥的方法，致力于未来。这里当然包含着古人对中庸之道的崇尚、遵从，但在现实生活中，也的确有一定的意义。就是说，改革、治理败坏的事业时，必须注意方法、手段的得当，宜平和不宜粗暴；宜稳妥，不宜急躁，这样才能在保持社会和平、稳定的局面下进行继往开来的工作。要达到这一目的，对过去前辈的错误的批判，必须适度，不可过分，不可否定过多；批判过分、否定过多，都可能引起社会动荡不安。这样做的主要目的，是为了有利于建设、开辟未来。向后看，着眼于过去，在谴责前辈上做文章，对改革治理败坏不会有有多大益处；而向前看，着眼于未来，才是挽救败业，使事业振兴所应该采取的态度、方法。

这些，在今天仍具有一定的借鉴意义。一切胸怀大志，有作为的领导者、管理者，都不会在谴责过去上多做文章，更不会将自己的工作停留在这个方面，而是在总结、吸取了必要的经验教训之后，着眼于未来，致力于未来。他们深知，只有这样，才能不蹈给事业造成危害的某些前辈的覆辙，避免事业的败坏。而那些只是在谴责过去方面作文章的领导者、管理者，不仅不能治理、挽救为前辈所败坏的那些事业，反而会进一步把它们断送。中外古今在这个方面所提供的事实，可以说不胜枚举。

§ 15 改革、治理败业不可刚强过度

[原文]《蛊·九三》：“干父之蛊，小有悔，无大咎。”《象传》：“干父之蛊，终无咎也。”

[注释]“悔”，同“悔”，懊悔。

[原意]“九三”阳爻阳位，过于刚强，又高开了中位。具有这种性格的后辈，为父辈的失败善后，难免会因操之过急而导致懊悔。不过，“九三”在下卦“巽”中，有顺从的美德，而且阳爻阳位得正，动机纯正，不会有大的损失。《象传》说，挽救父辈败坏的事业，不致有大的损失。

[意义]这里仍然强调,改革、治理败坏的事业,不可刚强过度。

因为自己所继承的事业,是已经为父辈所败坏了的,因而治理、挽救时,很容易操之过急;加上如果后辈的性格比较过于刚强、急躁的话,那就更容易急于求成。这样,虽说造不成多大的危害,但也必须尽力避免。

这个道理是很有实践意义的。当后辈面对前辈留下的百废待兴的颓败之业时,很容易产生急躁情绪,在改革、治理中急于求成,结果欲速不达,给事业带来损失。这种损失有时是很惨重的,并不像本爻所说的“无大咎”;本爻所讲的只是其中某些轻微的情形。所以在理解本爻的意义时,切不可将其一般化,看成普遍的情形而轻视急于求成、操之过急的危害作用。

§ 16 改革、治理须彻底

[原文]《蛊·六四》:“裕父之蛊,往见吝。”《象传》:“裕父之蛊,往未得也。”

[注释]“裕”,宽容。

[原意]“六四”柔爻阴位,虽正但过于柔弱,不足以担当大事。具有这种性格的后辈,改革、治理为父辈败坏的事业时,会过于宽容,不追根究底,不彻底改革、治理,以致愈陷愈深,达不到应有的目的,反而招来灾害。《象传》说,治理、挽救父辈败坏的事业,过于宽容,即使有心向前,却达不到目的。

[意义]这里旨在强调,改革、治理败坏的事业,不可过于宽容,而必须彻底。

前面“九二”强调在谴责前辈之过错时,不可过分;这里又强调不可过于宽容。这不是自相矛盾吗?其实不然,前者说的是批判、谴责不宜过分;后者说的是对于过错本身不宜过分宽容。两者所针对的不是同一具体对象。就是说,在清查父辈的过错时,不应该过于宽容,而应该追根究底,把过错都弄清、弄彻底,这样才有利于总结经验教训,挽救败业。假如在这方面过于宽容,对于父辈所犯的

许多过错，不认真清查，不追根究底，那末就很难总结、汲取应有的经验教训，也就很难防止自己重蹈父辈的覆辙。所以，清查过错一定要从严、彻底。这样有利于惩前毖后。至于谴责、处理则不宜过分，能把经验教训总结出来并加以吸取和鉴戒就是了。

治理、挽救败业犹如诊治重病。诊治重病如不把病根彻底查清，并对症下药的话，那就不可能做到药到病除，把重病治好；同样道理，治理、挽救败坏的事业，如果不把导致败坏的原因都彻底查出来，并加以消除、根治，那也就不可能达到挽救之目的。医生因为宽容而不敢对症下药，就势必难于治疗疾病；同样，领导者因为宽容而不敢彻底纠错，就不可能挽救已败坏的事业。

§ 17 改革、治理败业是一种美德

[原文]《蛊·六五》：“干父之蛊，用誉。”《象传》：“干父用誉，承以德也。”

[注释]“誉”，声誉；“德”，美德。

[原意]“六五”阴爻柔顺，在上卦至尊的中位，下方又有相应的阳爻“九二”，象征后面有刚毅的儿子为后盾，可继承父业，会使声誉日隆。《象传》说，治理、挽救父辈败坏的事业，会赢得声誉，说明继承了前人的美德。

[意义]这里是说，改革、治理败业，可以赢得声誉，是继承了美德。

把改革、治理、挽救败业，看作赢得声誉和继承美德的事，实际上就是说，治理、挽救为父辈败坏的事业，是一种可以赢得声誉的美德。这反映了古人那种把承上启下、继往开来视为己任的价值观。这种价值观，在中国几千年的发展途中，一直在孕育、培养着一代代的炎黄子孙，使他们能代代传扬下去。这无疑是中华民族具有无与伦比的凝聚力、生命力、创新力的一个重要原因。所以，不论做为普通的炎黄子孙还是作为其中的领导者、管理者，都应该自觉继承和发扬这种美德，把前辈的事业继承下来、传递下去。当前辈所

遗留给自己的事业,有所败坏时,那就应义不容辞地治理、挽救它,改革、创新,励精图志,为中华的振兴,做出自己应有的贡献。

十一、勤 廉 篇

勤廉，在这里是指勤政、廉政。所谓勤政，一般是指忠于职守、兢兢业业，“在其位谋其政”；所谓廉政，一般是指为政清廉，不占不贪。总之，勤政廉政，就是指尽职尽责，清正廉明。勤政廉政，可以说自古以来，就受到历代统治者、领导者的标榜、称颂，受到人民群众的赞扬、向往，当然，提倡、向往是一回事，实践、现实则又是一回事；提倡的东西并不一定都能付诸实践，向往的东西也并不一定都能成为现实。

《周易》也同其他许多中国古代典籍一样，倡导勤政、廉政。

§1 “履帝位而不疚”

[原文]《履·彖传》：“履，柔履刚也。说而应乎乾，是以履虎尾。不咥人，亨。刚中正，履帝位而不疚，光明也。”

[注释]“说”，同悦；“咥”，即咬。

[原意]履卦之下卦“兑”，阳爻多于阴爻，是“阴卦”，所以柔顺；其上卦“乾”是纯阳的卦，因而刚强；所以，履卦是柔顺踏到刚强的形象。由于柔顺，与刚强者和悦相应，即使踏到了虎尾，却未被咬伤，意志仍可以通达。“九五”阳爻阳位得正，位居上卦的中央，在至尊的位置。因为具有光明的德性，居于帝位也不会愧疚。

[意义]这里显然是要说明，只有具备正大光明的品德，处在重要领导岗位的人才不会愧疚。

这里以柔顺与刚强者和悦相对，并用“履虎尾，不咥人”来比喻说明其中的道理，是很形象的。一般而言，踩着老虎的尾巴，肯定凶多吉少，但这里却安然无恙。为什么呢？原因就在于柔顺与刚强者

和悦相对。这里实际上含有以柔制刚之意。因为古人崇尚中庸之道，因而把柔顺看作光明的德行，并认为，只要具备这种德行，身居要职的人就会心胸坦荡。

其言下之意也就是，要想居于最高领导位置而不愧疚的话，就必须具有光明的德性。

也就是说，一个领导者，是否胜任其职，关键的并不在于其职位的高低，而在于其是否具有光明正大的品德。缺乏光明正大的品德，职位再低，也会愧疚；而如具有光明正大的品德，职位再高，也不会愧疚。

由此可见光明正大，对于当政做官是多么重要。

§ 2 “以申命行事”

[原文]《巽·彖传》：“重巽以申命，刚巽乎中正而志行。柔皆顺乎刚，是以小亨，利有攸往，利见大人。”《象传》：“随风巽，君子以申命行事。”

[注释]“申命”，反复申明政令、教命；“行事”，执行、办事。

[原意]巽卦，是两个“巽”上下重叠。“巽”是顺，顺从又顺从，就如同三令五申，反复叮咛，使命令得以贯彻。发布命令的，是“九五”；其处于尊位，又刚爻得正，象征刚毅而中正，因而其志向可以行于天下。“初六”、“六四”，都伏在刚爻的下方，是柔顺从刚的形象。但因过于柔顺，故只能有小的亨通，前进遇到大人物才有利。

这一卦的卦形，是风随着风，风无孔不入，象征命令得以贯彻。君子应效法这一精神，三令五申地传达其政令、教命，使民众都贯彻执行。

[意义]这里旨在强调，领导者应严守其政令的严肃性，三令五申地贯彻执行。

这里用两巽交叠，顺之又顺，风风相随，来比喻、说明统治者（领导者）颁布的政令、教命，雷厉风行，全面贯彻，是很形象、很深刻的。充分说明了政令的严肃性和贯彻政令的坚决、彻底性。

其具体意义有以下几点：

其一、对于统治者(领导者)来说，政令、教命，如同它的生命，不能随便制定、颁布。制定它们首先要体现刚毅中正的原则，在制定时，还要经过反复调查、论证，确认其符合客观实际并切实可行之后，才可颁布、下达；

其二、政令、教命一旦颁布、下达，就须坚决维护其严肃性；要三令五申，反复叮咛，使家喻户晓，人人皆知，使上上下下都认识到执行政令，服从教命，就可以顺利前进，就可以获得成功；

其三、在贯彻、执行政令、教命的过程中，必须反复不断地宣传、强调，使它们全面贯彻到、体现于人民的行为之中，达到“通天下之志”的目的；民众服从政令、教命，就如同茅草随风倾伏一样，自然而自愿。如果能达到这个程度，就可以达到令行禁止、政通人和、上下一致、国泰民安的境界了。

从这里可以看到，“君子以申命行事”，是一种很高的境界。对于统治者、领导者来说，只有首先把自己制定、颁布的政令、教命建立在反应客观实际、代表大多数人的利益和要求的基础上，这种做法才行得通，也才有意义；而这，就不是那么容易做到的了。

§3 “以继明照于四方”

[原文]《离·象传》：“明两作离，大人以继明照于四方。”

[注释]“继明”，继续不断的光明德性。

[原意]离卦，是由两个代表光明的离卦组成，象征无限的光明。伟大的人物，应当效法这一精神，以继续不断的光明德行普照四方。

[意义]这里用离卦来比喻强调继续不断的光明，是很形象，也是很有说服力的。离卦的上下卦都是“离”，“离”即火，火代表光明；上下都光明，互相映照、相互补充，当然就形成无限的光明。这样的光明，自然能够照耀四方。一个统治者应该以这样的德行君临万物。

这里具体含有这样的两层意思：

其一、统治者(领导者)应该效法离卦所象征的无限光明的精神，以这样的精神普照四方。这是统治者(领导者)应该具备的素质。

其二、统治者(领导者)只要具备无限光明的德性，就一定能普照四方。这样就会使国泰民安，上下一派吉祥。

这里所阐述的思想，在中国古代影响是很深远的。在古代各级官府的大堂上，经常挂有“正大光明”、“明镜高悬”的牌匾，可见这一思想影响之广泛、深远。当然，古人所讲的“正大光明”，是有其特定的含义的。

§4 造福于民

[原文]《井·九五》：“井冽，寒泉食。”《象传》：“寒泉之食，中正也。”

[注释]“冽”即洁。

[原意]“九五”刚毅，表示水大量涌出，而且中正，象征水圆满地供应饮水的功能，使人人都有清洁冰冷的泉水可饮。《象传》说，享用清洁冰冷的泉水，是因为具有刚正中庸的德性。

[意义]本爻是说，应以刚毅中正的品德，普遍施惠给众人，即造福于民。

可以想见在酷暑的季节，当人们饥渴难耐时，一旦能饮到清洁冰凉的泉水，会是多么沁人肺腑！用这来比喻说明人们得到求之不得的必需品，显然是很深刻的。能做到这一点当然意味着统治者(领导者)能施惠于民众了。

这里含有这样两层意思：

其一、统治者(领导者)应该普遍施惠于人、造福于民，尽力满足人民的需要，而且要尽力高标准(“寒泉之食”)地满足。这是领导者的职责、义务；

其二、要能高标准地满足民众的迫切需要，广泛造福于民，统

治者(领导者)就必须具有刚毅中正的德性。

§ 5 服务于民

[原文]《井·上六》：“井收勿幕，有孚元吉。”《象传》：“元吉在上，大成也。”

[注释]“幕”，即盖；“元吉”，大吉大利。

[原意]“上六”是井卦之最上位，象征由井中将水汲上来，到达最上位，使井的功能，完全发挥。井水既汲取不尽，就勿须加盖，以敞开供大家使用。当然，这样做，必须确实保证能够源源不绝地供水，给大家以最大的便利。就是说，当人在最高位时，就应当诚心诚意地为民服务，才是最大的善行，也是最大的吉祥。

按一般卦理，上位无位，“五”是至尊之位，但井的性质不同，以上位为尊位。可见《周易》的原则也并非固定不变，也有一定灵活性。

[意义]这里用不给井加盖，敞开向大家供应饮水来比喻，说明处于最高权位上的统治者(领导者)，应诚心诚意为民服务。水，是人民生活不可须臾缺少的东西，在打井饮水比较困难的条件下，能够敞开向民众供应水，不是那么容易做到的。要做到这一点，得首先保证有足够的水可以供应；而要能保证有足够的水可以供应，统治者(领导者)平时就必须尽心尽力、尽职尽责地把井打好。而要能做到这一点，统治者(领导者)就必须具有诚心诚意向人民负责、为人民服务的精神。

显然，这里也含有如下两层意思：

其一、做为统治者(领导者)，应该充分地满足人们的生活需求，即向人民服务到底，就像打开井盖，使人们能够按自己的需要而敞开打水一样；

其二、统治者(领导者)要能充分地满足人民的生活需要，就必须具备诚心诚意向人民负责、为人民服务的精神；否则，是不可能做到的。

这些,在古代当然不过是一种理想、宣传,从根本上说,是不能做到的。但这样的宣传、说教,毕竟对那些为官者、统治者有一定的劝诫、教育作用,因而是有一定的积极意义的。

§6 不可“远民”

[原文]《姤·九四》：“包无鱼，起凶。”《象传》：“无鱼之凶，远民也。”

[注释]“包”，即庖，厨房；“远民”，脱离民众。

[原意]“九四”为姤卦之第四爻，本与“初六”相应，但被“九二”阻止，不能前来。“初六”是阴，以鱼比喻。“九四”的庖中没有鱼，是由于它远离民众的结果。在古代食物中，鱼列在牛羊豕之后，今厨房中竟连鱼也没有，当然凶险了。

[意义]这里旨在说明，统治者(领导者)如脱离民众，就必然陷入凶险。

统治者(领导者)之所以能够存在，能够从事统治、领导活动，归根到底是由于人民的支持、拥护，假如脱离人民，统治者(领导者)连起码的生活用品都得不到，就更不用说从事其领导和管理活动了。而统治者(领导者)要想与人民群众始终保持密切联系，就必须勤政、廉政。一个不勤、不廉的统治者(领导者)，是不可能与人民群众保持密切联系的。

这就是说，第一、统治者(领导者)连起码的生活必需品都得不到，它的处境、前程就很危机、凶险了；第二、造成这一状况的原因很多，但根本原因在于脱离民众。

统治者(领导者)的脱离民众，原因是多方面，但主要的还是由于缺乏勤政、廉政造成的。领导者可以通过种种途径接触群众，比如，在实际活动中同群众接近，这固然是避免脱离群众的重要途径，但是，如果只是在这方面努力，而不致力于勤政、廉政，不从大政方针上关心群众的疾苦，减轻群众的负担，满足群众不断增长着的需要，还是不能密切与广大群众的联系。

当然,统治者(领导者)能否真正做到不“远民”即不脱离群众,在更大程度上并不取决于统治者(领导者)的个人素质,而取决于社会制度、统治者(领导者)所代表的阶级属性。代表剥削阶级利益的统治者,不可能与被剥削者即广大民众建立密切的联系。在这样的制度下,除个别开明的统治者能体察下情,为民请命外,绝大多数统治者、整个统治阶级,是不可能不“远民”的。而在人民当家做主的制度下,领导者才有可能真正与民众打成一片,这是由领导者和被领导者即广大民众的共同的、根本的利益所决定的。但是由于受旧社会不良思想作风的影响,由于个人素质上的缺陷,我们的有些领导者也还是会脱离群众的。对此,切不可掉以轻心。

§7 以德服众

[原文][萃·九五]:“萃有位,无咎。匪孚,元永贞,悔亡。”《象传》:“萃有位,志未光也。”

[注释]“匪”,同非;“孚”,信;“元”,大。

[原意]“九五”为萃卦之第五爻,刚毅、中正,在至尊之君位,故以德使天下人聚集在他的统治之下,当然不会有灾难。但如果天下人仍然不能信任,自己就要以至善的作为,永久坚贞的德性来感化,从而使后悔消除于未然。《象传》说,居中正之位而不能使天下信任,是因为自己的志向不够光大的缘故。

[意义]当自己处于至尊的君位,却得不到天下信任时,该怎么办?是凭借权力,以力服人,还是用至善的作为,以德服人?这里强调,只能以德服人。

古人认为,“以力服人者,非心服也,力不赡也。以德服人者,中心悦而诚服也。”《孟子·公孙丑上》。这里就体现了这种思想。

所谓“以力服人,”就是指凭借自己拥有的职权,强迫地让人服从,正因为它是强制性的,所以不能使对方心服;心若不服,也就不可能心甘情愿,尽心尽力地跟随领导者前进了。所以,这种形式上的、表面上的服从,对工作、事业的开展,没有益处。因为它不可能

调动被领导者的积极性、创造性。

所谓“以德服人”，就是领导者通过自己的品德、见识、才能等方面的素养，让人自觉自愿地服从。正因为它是建立在自觉自愿的基础上的，因而是一种心悦诚服，从而能充分调动被领导者的积极性、创造性，对工作、事业的开展，大有益处。

由此可见，“以德服人”，是领导者有效地从事领导活动的前提和目标。作为领导者，由于工作的需要，不可能绝对地排除以力服人，但应看到以力服人与以德服人的心理效应是根本不同的。当然，欲“以德服人”，领导者必须具有相应的“德”，而这并不是每个领导者都做得到的。所以，我们看到，尽管“以德服人”的口号喊了几千年，但真正做到的并不太多。

§8 “进以正，可以正邦也”

[原文]《渐·彖传》：“渐之进也，女归吉也。进得位，往有功也。进以正，可以正邦也。其位，刚得中也。止而巽，动不穷也。”

[注释]“归”，出嫁；“进以正”，以正道前进；“正邦”，治国安邦。

[原意]《序卦传》说：“物不可以终止，故受之以渐；渐者进也。”渐，就是渐渐地前进；不过是像女子出嫁那样地渐进。由卦变而言，渐卦是由涣卦䷺或旅卦䷷变化而来。就是，涣卦的“九二”与“六三”交换，或旅卦的“九四”与“六五”交换，都成为渐卦；而且，都是不正的刚爻，升进一位，得正，象征前进会成功。正因为以正道前进，因此从小处讲可以正家，从大处讲，则可以正邦。这是因为居于尊位的“五”爻刚正之故。渐卦的上卦是止，下卦是顺，因而不会妄进，所以行动自由，不会违背正道而陷入穷困之地。

[意义]这里显然是在说明，统治者（领导者）要能治国安邦，就必须坚守正道，勤政渐进。

出嫁，是女子的必然归宿，换言之，是女子必然要走的一步。但这一步不可迈得太急，也不可迈得太大，而且必须品德纯正，才能吉祥如意。领导者也必须遵循这个道理，一方面往前行进，另一方

面又必须坚守正道。

具体说，这里含有以下两层意思：

其一、领导者一定要忠于职守，率众前进；但前进切不可太冒失，要渐进，即遵循事物发展的客观规律，脚踏实地地稳步前进；而要做到这一点，当然必须勤奋努力、尽职尽责了。

其二、领导者在率众前进的过程中，始终必须坚守正道，这样才能一步一步地实现目标，达到治国安邦之目的。坚守怎样的正道呢？那就是《周易》多处提到的至正、至中、纯正、刚正等等，其核心思想是中庸，其总的要求是公正廉明。

总之，欲“进”就得“勤”，离开了“勤”，欲“进”不得。但“勤”要收效，必须“正”；离开“正”，“勤”必然成为徒劳。所以，“勤”是“进”的前提，而“正”又是“勤”的前提。因此可以说，舍“勤”不得“进”，舍“正”不得“勤”也。

§9 “离群丑也”

[原文]《渐·九三》：“鸿渐于陆，夫征不复，妇孕不育，凶；利御寇。”《象传》：“夫征不复，离群丑也。妇孕不育，失其道也。利用御寇，顺相保也。”

[注释]“复”，回，“御寇”，防御外敌。

[原意]“九三”为渐卦之第三爻，阳爻阳位，位于下卦最上方，与“上九”同为阳爻而不能相应。鸿雁已渐渐地飞上陆地。丈夫出征不回还。妻子怀孕却流了产，因而凶险。但因为丈夫（“九三”）刚爻刚位，极为坚强，有利于抵御外寇。《象传》说，丈夫出征不复返，妻子怀孕而流产，诚然违背了夫妇之正道。但有利于抵御外寇，说明上下是团结、和顺的。

[意义]这里是讲，一个人若过于刚强，虽对于夫妻之间的团结，即“小家”不利，但对于国家来说则是有利的。大敌当前舍家为国，固然是值得称颂的。因为在民族危亡关头，大家必须有这样的精神，才能抗御外敌。所谓“忠孝”不能两全，就含有这个意思。其

实,不只“忠孝”不能两全,对国尽忠与对妻子尽责等等,有时也不能两全,必须有舍家为国的精神、气概。在这样的条件下,离开自己的妻子儿女,是一种高尚的行为。

但是,在一般情况下,在和平环境下,这种做法就不近情理了。家是国的基本细胞,家不宁,则国不安;家无以为生,国也必无以为存。所以,两者应该兼顾。这个道理,对于领导者来说,非常重要。在战争状态下,领导者可以而且应该号召并组织民众舍小家而为大家,为了保卫国家的生存发展而坚决抵御外敌。但在和平环境下,领导者就应该兼顾国与家两个方面,使人们得以安居乐业、休养生息,通过发展生产来为国效力,努力做到国富民强。这时,就千万不应该穷兵黩武,让人民抛家舍业,离妻别子。否则,就是违背正道,就会招致凶险。

如果引申到领导者的身上来理解“离群”的危害,至少有这样几点值得注意:

其一,领导者如一味逞强而脱离群众就很危险。领导者的责任就在于率众前进;一旦脱离群众,就必然成为光杆司令,还怎么能率众前进?所以,领导者要勤政,但决不可单枪匹马地向前“冲杀”,那样,就失去了领导者的应有职责,是注定失败的;

其二,领导者、尤其主要领导者,不可一味逞强,脱离领导集体,而一意孤行。在专制制度下,掌握至高无上权柄的帝王这样做,尚会成为孤家寡人、导致亡国之后果;在强调集体领导的民主制度下,这样做,就更行不通了。个人再聪明,再能干,但一旦脱离了领导集体,一旦得不到一班人的理解、支持,也是什么事都办不成的。谁要是离群,谁就会成为新时代的“孤家寡人”。

§ 10 排除私利

[原文]《涣·九五》:“涣汗其大号,涣王居,无咎。”《象传》:“王居无咎,正位也。”

[注释]“大号”,指君王的命令;“居”,屯积。

〔原意〕“九五”，为涣卦第五爻，阳爻阳位，又居至尊的上卦中位，阳刚中正，君王之象。当天下涣散的时刻，明确的命令，像汗发出后不可收回一样，令出必行；为了拯救涣散，把君王蓄积的财富，散发给天下的百姓，这样便无灾祸了。《象传》说，将积蓄的财富散发给百姓，没有灾害，是由于这样做体现了阳刚中正之道。

〔意义〕本爻旨在说明，要拯救涣散，统治者（领导者）应自觉排除私利，为众造福。

其一、圣明的君王，以阳刚中正为宗旨，一向令出必行，就如同人们身上的汗，一旦出来，就不可收回一样。这是说，圣明之君具有崇高的德性和雷厉风行的作风；

其二、在人心涣散，国家面临困难之际，圣明的君王能够自觉以国家为重，克己奉公，排除私利，把自己积蓄的财富拿出来，散发给人民大众。这也体现了君王的崇高品德和廉政作风；

其三、君王这样做，不仅可以拯救涣散，促进国家的安定、团结，而且可以巩固自己的地位，免除危灾。这正是他忠于职守、尽职尽责的结果。

不难看出，这里所倡导、强调的，依然是勤政、廉政。

§ 11 转变作风

〔原文〕《豫·上六》：“冥豫，成有渝，无咎。”《象传》：“冥豫在上，何可长也。”

〔注释〕“冥”，黑暗、昏庸、愚昧；“渝”，改变。

〔原意〕“上六”阴柔，是豫卦之顶端，象征安乐到达顶点。乐极生悲，离灾祸已经不远了。不过，只要及时转变态度、作风，不至于有灾祸。《象传》说，高高在上，沉溺在昏庸的安乐之中，怎么能长久呢？

〔意义〕这里旨在告诫，不可贪图安乐，沉溺于昏庸之中。

其一、领导者应懂得乐极生悲的道理。特别是太平盛世，切不可沉溺于安乐之中，乐而忘忧，渐渐陷入黑暗、昏庸之中。“乐极生

悲”反映了生活发展变化的辩证法。因为安乐和悲哀，本来是相反相成、对立统一的。当安乐占主导地位时，并不是没有悲哀的一面，只是不太显眼就是了，所以，如果忽视这悲哀的一面，不警惕、 unlimited，只是沉溺在安乐中，这悲哀的一面就会使事物的性质发生根本性的变化，导致乐极生悲了。许多统治者、领导者，为什么竟把一个太平盛世弄成混乱局面，把一项好端端的事业给断送掉，道理就在这里。“生于忧患，死于安乐”这句话，是很有道理的。

其二、领导者只要头脑清醒，及时地转变不良的，尤其是腐败、昏庸的作风，就可以避免“乐极生悲”的局面。就是说，当处于安乐之境地时，领导者不应忘乎所以，不要一味地去追求享乐，而应该居安思危，并加以预防。这样，就可实现长治久安。而要做到这一点，也只有通过坚持不懈地勤政、廉政，才有可能。

总之，高高在上，沉溺于安乐之中，是很危险的；倘若翻然悔悟，转变作风，前途就是光明的了！

§ 12 惩治腐败

〔原文〕《随·初九》：“官有渝，贞吉。出门交有功。”《象传》：“官有渝，从正吉也。出门交有功，不失也。”

〔注释〕“渝”，即“汙”，同“污”；《说文》：“渝，变汙也。”“汙”，古文污。”“交”，交往；“有功”，即有成效。

〔原意〕“初九”是随卦之下卦的主体。下卦震是动，有动才会有随。为官者有腐败、贪污行为，只有去掉才会吉祥，才能在与他人交往中获得成功。《象传》说，为官者有贪污、腐败行为，改恶从正才吉祥。在广泛社交中获得成功，才不至失去光明正大的志向和品德。

〔意义〕这里旨在强调，只有惩治腐败，改掉贪污行为，才能在广泛的社交中获得成功。

换言之，只有惩治腐败、改掉贪污行为，才吉祥。对整个官场而言，一旦腐败、贪污之风盛行，必然导致政治昏暗、经济凋敝，弄得国力衰微，民不聊生。对于一个官吏（领导者）而言，一旦染上贪污

腐败习性，则必然以权谋私，贪脏枉法，不把公事、国事放在心上，而只管经营个人或其一党一派的安乐窝，这样就必然导致天怒人怨，身败名裂。“物必先腐也，而后虫生之”（苏轼：《范增论》）这是真理，不论个人或集体、国家，一旦陷入腐败、贪污之浊流而不能及时惩治、革除，其混乱、动荡便必然出现，其前程便岌岌可危了。

要惩治腐败、贪污，就必须具有光明正大的志向和品德。但是要看到，腐败、贪污之风的形成和盛行，不只与为官者的个人素质有关，而且与社会的、历史的和阶级的弊端、缺陷有关，尤其与社会制度和领导体制有关。要在整个官场、整个社会彻底惩治腐败，除掉贪污行为，就非进行全面而彻底的社会变革、体制改革不可，非彻底铲除导致腐败、贪污的一切历史的、阶级的、社会的根源不可。

§ 13 节以制度

[原文]《节》：“节，亨。苦节不可贞。”《彖传》：“节，亨，刚柔分，而刚得中。苦节不可贞，其道穷也。说以行俭，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。”

[注释]“节”，节制、节俭等；“不可贞”，不可当作常则；“说”，同悦。

[原意]本卦的下卦“兑”是泽，上卦“坎”是水；水流入泽中，过满就会溢出，应加以节制。节制是一种美德，因而亨通；但过度的节制使自己吃苦，因而不可当作常则。

《彖传》进一步阐述了卦辞的意义。节卦中，刚爻、柔爻各有三个，上下卦都是刚爻得中，卦形良好，因而亨通，但不可痛苦地节制，因为这种方式，本身就阻塞不通（“道穷”）。这一卦，下卦“兑”是悦，上卦“坎”是险，象征在看到目标时，未免就喜不自胜，盲目突进；但一遇危险，就会停止。所以，悦与险成为节制的意思。“九五”位于君位，节制天下，因为具有刚毅中正的德性，所以畅通无阻。天地因为节制，四季才井然有序，循环运行，永无止息。圣贤应当效法天地，建立制度，以节制人的欲望，这样才能不浪费资财、不

伤害人民。

[意义]这里旨在说明,要节制、节俭,必须建立制度。

关于本段卦辞、彖辞的法制意义,在《法制篇》中已作了分析,现主要分析其对于廉政建设的意义。

其一,廉政建设是十分要紧的。这里用水流入泽中,过满就会溢出(泛滥成灾),因而必须加以节制,来说明节制、节俭等等的必要性和重要性,是很形象,也很有说服力的。它提示人们,任何事物的满足,都有一定的限度,超过了限度,就很危险,因而必须节制。拿人的欲望来说,比如吃、喝,如不满足必要的需求,人就无法生存,但要超过了限度,一则浪费,二则会损害健康。所以,必须节制。当官也是如此。当官者不论因私因公,都有必要的需求,应予考虑,不然会影响他的生活、工作,但不能过度,不能满足他的过分的私欲,否则,就会伤财、害民。总之,不论对一般人还是对为官者,节制都是非常必要的。对于整个官场、整个国家,全体人民来说,也是如此,满足必要的消费需求,是应该的,但是过度,也会伤财、害民,导致不良后果。无论精神上还是物质上,“节”与“廉”都是密不可分的,领导者率先垂范尤为重要。

其二、节制,进行廉政建设,必须建立健全有关的制度。节制、节俭、廉政等等,如果没有相应的制度,单凭良好的愿望号召一下,是无济于事的。要从“天地节而四时成”来认识建立、健全有关制度的必要性和重要性。天地若没有四季交替变化,万物就不可能生存繁衍。天地为什么会有四季交替的变化?就是因为有节制的制度。可见,制度对于节制来说是根本保证。没有制度就没有节制,如同大自然没有制度就没有四季一样。把自然现象与社会现象相提并论,没有指出两者之间的差别,这当然有局限性,但在当时历史条件下,能用这样的类比说明这样深刻的道理,也就不简单了。

其三、节制,进行廉政建设必须具有刚毅中正的德性。在古人看来,只有具备这种品德,才能效法天地,建立制度,“不伤财,不害

民。”至于什么是刚毅中正的德性，在其他卦中都有所提及，不再赘述了。

§ 14 “以制数度，议德行”

[原文]《节·象传》：“泽上有水，节；君子以制数度，议德行。”

[注释]“数度”，“数”是指多少，“度”是指长短，两者均是度、量单位，“议”，评议、考察、考核。

[原意]节卦的上卦是水，下卦是泽，水流入泽中，本身就有节制的作用。君子应当效法这种精神，制定必要的制度，以节制人的欲望、行为，考核、评议人的德行。

[意义]这里旨在强调，必须依靠必要的制度，来节制人的欲望、行为，考核人的德行。

这段象辞，是对卦辞、象辞的画龙点睛般的概括、发挥。人的欲望是多方面的，也往往是无止境的，（古代的“性恶论”者认为，人性本来是“恶”的）因而就需要节制。人的行为是追求和实现欲望的，有什么样的欲望，就必然表现出什么样的行为，因此，要节制人的欲望，就必须节制人的行为。怎样节制呢？要靠能对多少、长短做出明确规定的制度。依据这样的制度，来对体现人的欲望和行为的德行进行评议、考核，这样就可以起到很好的节制作用。

这个道理对于廉政建设来说，十分重要。

其一、廉政建设不能停留在口头上，而应建立一套规定明确的制度，对于领导者应该怎样做、不应该怎样做，以及有关的具体原则、标准、规范等等，都应作出规定，形成一套内容明确妥贴、方法切实可行的严格制度；

其二、严格地按着制度，评议、考核领导者，并把结果做为奖惩、升降的依据。这样，长期坚持下去，廉政建设肯定卓有成效。

§ 15 自我节制

[原文]《节·初九》：“不出户庭，无咎。”《象传》：“不出户庭，知通塞也。”

[注释]“户庭”，庭院，内院；“通塞”，通道被阻塞。

[原意]“初九”阳刚得正，有出人头地的能力，但时机不到，还是不出家门为好。《象传》说，不出家门，是知道时机未到，通道阻塞。

[意义]这里旨在告诫，应自我节制。

这里讲的是如下道理：一个人本来有能力走向社会，参与竞争，但当时机不到，通路还被阻塞时，就要自我节制，而不要急于出山，这样，才不会有灾害。

廉政建设要靠制度，但是，任何制度不但都是由人制定的，而且都是由人来执行的。因而制度要定得好，执行得好，就必须每个领导者都有高度的自觉性，都能自我节制，使自己的思想行为不违背制度。而且，还应看到，制度再完备、严密，也不可能对任何具体的事宜都做出规定，因此，若光靠制度而不提倡自我节制的话，那很容易形成，制度规定的照办了，制度没规定的，就随心所欲，不按制度规定的精神去行动，这就会助长消极、被动，甚至专门钻制度的空子的不良风气。所以，即使在建立健全制度的条件下，提倡自我节制，也是非常重要的。第一，有了自我节制的良好品德，就可以自觉地按规章制度去做，决不会违背规章制度而自行其是；第二、有了自我节制的良好品德，就会自觉地按规章制度体现的精神、原则办事，时时、处处严格要求自己。这样，廉政建设才会卓有成效。

假如为官者、领导者，都能以自我节制的精神来要求自己，规范自己的行为，那就不会出现腐败、贪污等现象了。自我节制，实在是使官场清正廉明的有效办法，应大力倡导之。

§ 16 节制不可失时

[原文]《节·九二》：“不出门庭，凶。”《象传》：“不出门庭，凶；失时极也。”

[注释]“门庭”，即外院；“失时极”，极端失掉时机。

[原意]“九二”阳爻阴位，可以外出，但因位不正而不敢出外

院,象征不该节制而节制,结果失掉了时机。《象传》说,没有走出外院,凶险,因为极端地失掉了时机。

[意义]这里旨在告诫,节制不可失掉时机。

节制,本来具有重要的作用,但是,并不是说,在任何情况下,任何时期内都是如此。当需要自己走上社会,参与社会活动,为公众服务时,却连外院也不走出,这样的节制,就会丧失大好时机,因而就有害了。

这说明,古人对于节制的认识是很有辩证法的,并不是不分时间、地点、条件地倡导节制。

这个道理对于廉政建设来说,也是很有意义的。廉政建设是很有意义的,但也要具体分析,要结合具体的时间、地点、条件等加以实施。比如,也要把握时机。例如,当需要开展广泛的外交活动,以促进对外关系、交往发展的有利时机,却借口“廉政”而取消一切外交活动,以致影响了国际交往和对外各种关系的建立和发展,这就会丧失大好时机,使自己在国际关系中陷入被动,乃至孤立。在这样的条件下,要注意廉政呢?当然要,要在对外交往中根据自己的国力、国情,在能把事情办好的前提下尽量节俭,而不能铺张浪费。应该取这样的态度才是。借口“廉政”,连必需的外事活动都放弃,给国家的外事活动造成被动、不利局面,这并不是什么“廉政”。这类事情当然不仅限于外事活动中,在内部活动中也有类似情形。比如,当面临一项突如其来的任务,在一定时间内完成它,才有保障时,却借口“廉政”,在人力、物力、财力等方面均不予支持,或不给予应有的支持,以致在有利的时间内,完不成任务,甚至连接都不敢接,这当然也不是什么“廉政”问题了。这样的失掉时机的节制,当然是凶险的了。“机不可失,时不再来”,在节制问题上也应经常这样告诫自己!

§ 17 该节不节,自取其咎

[原文][节·六三]:“不节若,则嗟若,无咎。”《象传》:“不节之

嗟，又谁咎也。”

〔注释〕“嗟”，叹息；“无咎”，这里应理解为咎由自取。

〔原意〕“六三”阴柔，意志薄弱，又不中不正，以致不能节制，造成不得不叹息的结果。《象传》说，该节制而不节制，导致叹息伤心，又能怪谁呢？

〔意义〕这里旨在说明，该节制而不节制，就会自取其咎。

前面已经指出，节制是事物发展的规律所要求的，因而应该自觉、自愿。但有的人不自觉，该节制而不节制，违背事物的发展规律，当然就会落得叹息悲伤的结果。这谁也怨不得，完全是咎由自取。

这就告诫人们，尤其领导者，该节制时一定要自觉节制，不能拒绝，也不能敷衍，否则就必会导致叹息后悔，自取其咎，怨不得他人。

这个道理引申到廉政建设上，也是很有意义的。廉政建设，要求各级领导者要自觉、自愿地节制自己，从欲望到言行，尤其在消费和享乐方面，都要严格要求自己，按照客观事物的要求和有关的制度、章程，节制自己。这样才能使廉政建设卓有成效，也才能赢得广大群众的信任和拥戴，把各项工作做好。假如不是这样，在各个方面、尤其在消费和享乐方面，不严格要求自己，不自觉节制，那就不可能真正推进廉政建设，不可能赢得广大群众的信赖和拥戴，各项工作也自然不可能做好，因而只落得叹息感伤、追悔莫及的结局。

§ 18 安于节制

〔原文〕《节·六四》：“安节，亨。”《象传》：“安节之亨，承上道也。”

〔注释〕“安节”，安于节制，即心安理得地节制，“承上道”，承受在上的“九五”顺其自然而加以节制的道理。

〔原意〕“六四”阴爻阴位，柔顺得正，因而能心安理得地进行节

制，所以吉祥亨通。《象传》说，心安理得地节制，是因为承受了“九五”顺其自然进行节制的道理。

〔意义〕这爻旨在强调，节制要心安理得，顺其自然，而不可勉强，也不可随心所欲。

这里具体讲了以下道理：

其一、节制要心安理得，就是说要建立在自觉自愿的基础上，而不要勉强。这似乎与建立制度的说法相矛盾。其实不然。任何制度都是为人制定的，也都是由人制定，并且由人来执行，因此，是否自觉、自愿，对于制度的执行，是很关键的。制度若建立在自觉、自愿的基础上，那执行起来，就容易得多，不会走样；相反，如果制度不是建立在自觉、自愿的基础上，那执行起来就很难了，并且会走样。人们自觉、自愿的程度越高、基础越牢，制度的执行就越顺利、越不走样。历史和现实都一再表明，不管什么事情，单靠制度是起不了多大作用的。节制、廉政建设更是如此，只有启发自觉、自愿，尽力提高全体领导者自觉、自愿的程度，再建立健全相应的制度，才能卓有成效；

其二、节制要顺其自然。就是说，节制要遵循事物发展的客观规律。不能随心所欲；节制要服从在上领导者（统治者）的统一部署和要求；节制要符合社会的政治的、伦理的等等的要求。古人心目中的“道”，是包括天道、人道在内的；而在对于天道、人道的理解上，也是有其特定含义的。总之、节制只有符合这一切道理，才能达到心安理得，才能亨通、吉祥。这些，对于廉政建设来说，也有一定的意义。

§ 19 节制应以身作则

〔原文〕《节·九五》：“甘节，吉，往有尚。”《象传》：“甘节之吉，居位中也。”

〔注释〕“甘节”，甘心情愿地节制；“尚”，即赏，受嘉奖。

〔原意〕“九五”阳爻中正，又在君位，正是《象传》中所说的“当

位以节，中正以通。”以王者的地位，节制天下，以中正的德行，使其畅通无阻，心甘情愿地节制自己，因而前进能得到嘉奖。《象传》说，心甘情愿地节制所以吉祥，是因为居尊位又得中的缘故。

〔意义〕这一爻旨在说明，节制应以身作则，率先垂范，才能收到很好的效果。

这里用位居尊位又坚守中正之德的“九五”来说明节制应以身作则的道理，是很贴切的。这个道理是具有重要现实意义的。

因为节制也好，廉政也好，都只有主要领导者、尤其最高领导者以身作则，率先垂范，做出样子来，才具有更大的号召力、影响力。这是早已为古今中外的无数实践反复证明了的真理。不论什么事情，凡是号召大家节制的，主要领导者、尤其最高领导者，先带头节制，做出样子来，就会产生巨大的感召力，使大家争相效法。假如主要领导者、尤其最高领导者，只是号召大家节制，而自己却不以身作则，不肯或不敢率先垂范，甚至口是心非，反其道而行之，那当然就没有感召力，大家也不会认真去做。由此可见，主要领导者、尤其最高领导者的以身作则，是非常重要的。历史和现实都表明，节制也好，廉政也好，领导者，主要领导者、尤其最高领导者的以身作则，率先垂范，是非常重要的。

§ 20 节制不可过度

〔原文〕《节·上六》：“苦节，贞凶，悔亡。”《象传》：“苦节贞凶，其道穷也。”

〔注释〕“苦节”，过度节制，极端节制。

〔原意〕“上六”阴爻阴位得正，位于节卦之最上方，象征节制到了极点。过度地节制，必凶，应知悔改，凶才会消失。《象传》说，过度地节制凶险，因为此路不通。

〔意义〕这里旨在告诫，过度地节制，违背规律，会适得其反。

什么是过度的节制？拿人的欲求来说，人们要生活、学习、工作，首先必须获得生活、学习、工作所必需的起码的物质、文化、生

活资料和相应的条件。人们追求、获得这些,都是应该的、合情合理的,假如把这些也要加以节制的话,那势必会使人们因得不到必需的起码的物质与文化生活资料、条件,从而无法正常地生活、学习、工作。在其他问题上也是如此。拿廉政建设来说,决不能把从事、维持正常的行政工作所必需的、起码的物质与生活资料和条件,也视为“不廉洁”而加以节制,否则,也必然会影响正常的行政工作的开展和维持。这里面的道理是很简单明了的:人要吃、喝,而且在满足必要的能量之后,才能保证健康地生存、发展,从而为学习、工作等各种正常活动的开展提供保证。假如节制,是节制那些必要能量的满足之外的过分的需求,当然是应该的、合理的;假如节制,是节制人们必要的能量的满足的起码的需求,这就是过度的了。人们在不能摄取必要的能量的情况下,健康势必受到损害,因而就难于从事正常的生活、学习、工作等等活动。其结果当然是不利、乃至危险的了。

这一观点表明,古人对于节制的见解,是很有辩证法的。不论节制人们的欲望,还是行为;不论个人方面的节制,还是公众、群体方面的节制,都不能一个模式、一个规格,而必须从实际出发,结合具体情况,因时、因地、因人、因条件地制宜。节制、廉政都不能离开它们所赖以开展的一定的、具体的物质及文化条件;因其赖以开展的一定的、具体的物质及文化条件的不同,在节制什么,怎样节制等等问题上,也都应该有所区别,根据各自不同的情况,把握住应有的“度”。要是过度,那就势必适得其反,要吃苦头了。试想,假如在倡导“节制”时,不让人们吃、喝;在倡导“廉政”时,不让领导者获得必需的办公条件,那会导致怎样的后果?这岂不是不言而喻的吗!?

十二、爱 民 篇

“民惟邦本，本固邦宁”（《尚书·五子之歌》），民本思想在中国渊源流长。“爱民者强，不爱民者弱”（《荀子·议兵》）爱民，是民本思想的重要内容。《周易》也同其他许多中国古代典籍一样，蕴涵丰富的爱民思想。

§1 容纳民意、畜养兵众

〔原文〕《师·象传》：“地中有水，师；君子以容民畜众。”

〔注释〕“容”，容纳，包容；“畜”，畜养。

〔原意〕师卦的形象，是地下有水，水不流出地外。同样道理，士兵也在人民中间，不可分离。这就是师卦。君子应当效法这一精神，容纳民意，畜养兵众。

〔意义〕这里旨在提醒领导者，应当容纳民意、畜养兵众。

地中之水不能离开土地；一旦离开地，就会蒸发、消失，没有踪影。这就说明，士兵、部队也不可离开人民大众；一旦离开就会失去力量。领导者懂得了这个道理，就必须：

第一，容纳民意。领导者与民众的关系，也类似水与地的关系。因此，领导者不能脱离民众；领导者的力量、智慧等等，实际上都来源于民众；所以领导者与民众的关系越密切，就越有力量、有智慧。而领导者若一旦脱离民众，便如离开大地的水，无能为力了。领导者要不脱离民众，关键的是容纳民意，即倾听、采纳民众的呼声，代表、反映广大民众的利益、愿望和要求。只有这样，才是真正的不脱离群众。假如只是形式、外表上接近群众，而并不容纳民意，甚至根本不了解民意，不代表、反映广大民众的利益、愿望和要求，那也会

脱离群众的。所以，“容民”最关键的是容纳民意，是内心世界，即利益、愿望和要求上的包容。有了这样的包容，才会有真正的形体上的、行为上的包容。老子云：“圣人无常心，以百姓心为心。”（《老子·第四十九章》）管子也说：“政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心。”（《管子·牧民》）民心与民意是相通的，民心即民意；顺民心即顺民意。

第二、畜养兵众。军队是国家机器中的重要组成部分。任何领导者要治理国家，不能没有军队，不能不发挥军队的重要作用。但士兵来源于民众，军队离不开人民。所以，畜养兵众包括以下含义：一是加强军队的训练，培养、提高军队的素质和战斗力；二是加强全民的军事训练和培养，使广大民众具有同士兵一样的战斗力。也就是说，这里含有全民皆兵的思想。

对于“容民”体现爱民思想比较好理解，而对于“畜众”体现爱民思想则似乎不好理解。其实，细究一下就会明白：容民既然根本地在于容纳民意，即代表、反映民众的利益、愿望和要求，那末民众的利益、愿望和要求，要能实现，需要有坚强的后盾，而畜养兵众恰恰可以提供这样的后盾。所以，“畜众”的爱民思想是不言而喻的。

§2 使民悦、排民忧

〔原文〕《兑·彖传》：“兑，说也。刚中而柔外，说以利贞，是以顺乎天，而应乎人。说以先民，民忘其劳。说以犯难，民忘其死。说之大，民劝矣哉。”

〔注释〕“说”，即悦；“劝”，即勉励，《说文》：“劝，勉也。”

〔原意〕“兑”就是悦。兑卦刚爻得中，柔爻在外，因而正当有利，使人喜悦；这是上顺天理、下合民心的事情。凡事以使人民喜悦为先，则人民就会忘记苦劳；能够使人民喜悦地去冒险犯难，人民就会忘记死亡的危险；使人民喜悦的道理如发扬光大，人民就知道勉励了！

〔意义〕这里旨在说明，使民乐、排民忧，是上合天理下顺民心

的事，发扬这一思想对于治国安邦，富国强民，具有重大意义。

具体说，这里讲了这样几层道理。

其一、使民乐、排民忧，是顺乎天理、合乎民心的事。《序卦传》说：“入而后说之。故受之以兑，兑者悦也。”兑是说的本字，是说话或笑的模样。因而兑卦有言语与喜悦的意思。兑卦，是阴爻前进到二个阳爻的上方，有喜悦表露于外的形象。兑卦又是泽，将坎卦☵的水，由下流杜塞，水聚积成为☱，故为泽。泽中的水，可以滋润万物，使万物喜悦，也是悦的象征。由卦形看，兑卦之内、外卦都是刚爻得中，柔爻在外；是中庸、外柔内刚的形象，当然使人喜悦。既然如此，统治者（领导者）就应该把这个道理应用到国家的治理上，使民乐、排民忧。

其二、使民乐、排民忧，可以激励、调动民众积极性。民众一旦高兴了，乐观了，就会忘记苦劳，就会把生死置于度外，而去冒险犯难。这里边其实蕴涵了一个深刻的道理：人的积极性的正确而充分的发挥，与人的心理状态有直接的关系；当人们忧虑重重、情绪不高时，积极性就很难正确而充分地发挥出来；而一旦人们解除了忧虑，心情欢快、情绪高涨时，其积极性便会正确而充分地发挥出来，甚至把疲劳、艰苦、生死置于度外。

其三、使民乐、排民忧的思想，对于振奋民众精神，使大家相互勉励，具有重要意义。就是说，一项事业的成功，一个国家的治理，不仅要调动个别人、部分人的积极性、创造性，而且要调动全体民众的积极性、创造性。这就需要大家彼此勉励，并肩战斗。而领导者若能积极、主动，及时地排除大家的忧虑，使大家都心情喜悦，就可以达到这样的目的。

总之，乐民（使民乐、排民忧）思想是爱民思想的重要体现，领导者、管理者若能坚持奉行这一思想的话，可以促成上下团结、万众一心。正如孟子所云：“乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。”（《孟子·梁惠王下》）上下同忧同乐，还有什么困难不

能克服呢?!

§3 深入民众,体察民情

[原文]《明夷·象传》:“明入地中,明夷;君子以莅众,用晦而明。”

[注释]“莅”即莅,“莅众”,深入民众;“晦”,即暗。

[原意]明夷卦之内卦为离,外卦为坤;离为明,坤为地,故称“明入地中。”明不显于地之外,而隐于地之中,因而是外晦内明。《象传》以明,比人之明察,以地比人之腹(《说卦传》:“坤为腹”);以明入地中,比人之明察,藏于腹心,不露于外,即所谓“大智若愚”之态。君子效法这一精神,而应用于治国安邦、领导与管理,深入民众,外晦而内明。目有所不见,而目之明不可蔽;耳有所不闻,而耳之聪不可掩;心有所不虑,而心之慧不可乱。外似愚晦,而内实明哲,所以说“君子以莅众,用晦而明。”

[意义]这里说明了这样的道理,领导者应以大智若愚的态度,深入民众体察民情。

这里用“明入地中”,即外表晦暗,而内心光明来比喻说明大智若愚(用晦而明),是很形象,也是很深刻的。具体说,这里蕴涵以下意思:

其一、为什么提倡大智若愚(“用晦而明”)。人们都知道,阳光普照万物,如光芒太强烈,许多事物就受不了,不得不逃避;如光芒收敛一些、晦暗一些,万物反而都能接受。同样道理,领导者、管理者若是太精明、清高,什么都看得很清,什么都很认真,那末民众就会因过于敬畏而不敢接近他们,当然也就不容易体察到民情了;若表面上显得愚钝些、糊涂些,即把精明、清高藏于内心,则就容易被民众接近,就容易体察到真正的民情了。

其二、大智若愚当然具有方法策略上的意义,但也不止于此,也具有指导思想上的意义。《老子》有云:“其政察之,其民缺缺。”意思是说,政治上的措施,如果明察秋毫,巨细无遗,表面上好像严

密，而实际上，却因法令过度繁琐苛细，反而使民性变得硃薄。所以。古人是很注意在实践中贯彻“大智若愚”的精神的。据说，古代帝王戴的冠，前面所以有珠帘，遮住视线，两旁之所以有棉球，塞住耳朵，就是为了防止帝王过于耳聪目明。

其三、“水至清则无鱼，人至察则无徒。”（《汉书·东方朔传》）人太精明、太认真，什么事都看得很清的话，就难于交上朋友。所以，“用晦而明”，对人际交往、为人处世来说，也是有参考价值的。

§4 关心民众，“保民无疆”

〔原文〕《临·象传》：“泽上有地，临；君子以教思无疆，容保民无疆。”

〔注释〕“教思”，教化，思念（关心）；“容”，容纳、包容。

〔原意〕临卦之上卦“坤”是地，下卦“兑”是泽，地在泽的上面，居高临下，有大地包容沼泽之象。君子应当效法这一精神，教化、关心民众，至于无穷；包容、保护民众，至于无限。

〔意义〕这里旨在说明，领导者应效法大地包容沼泽的精神，无微不至地教化、关心人民，无限地包容、保护人民。

这里突出强调了两点：

其一、领导者（统治者），应该无微不至地教化、关心人民。“教思无穷”，就是说，不能只是表现出一般的教化、关心，也不只是在某个时期、某个方面的教化、关心，而必须是始终不渝地、无微不至地教化、关心，才能体现出大地包容沼泽的精神。

其二、领导者（统治者）应该无限地包容、保护人民。“容保民无疆”，就是说，不只是表现出一般的包容、保护，也不只是某个时期、某个方面的包容、保护，而是毫无遗留的、无限制的包容、保护，才能真正体现出大地包容沼泽的精神。

从这里可以看出，古人把教化、关心、包容、保护紧密地联系在一起，体现了爱民思想。值得注意的是，把教化与关心联系起来，含有深刻的意义，即古人并没有把关心只是理解为关照，体谅，也没

有理解为迎合、迁就，而理解为包括教育、训导在内。这是很深刻的见解，因为如果关心只是理解为关照、体谅，甚至曲解为迎合、迁就的话，那受教育者的缺点、短处就不会及时得到矫正，发展下去，会铸成大错，害己害人，这样，其他方面的关心即使再周到，也是无用的了。所以，把教化与关心联系在一起，看作爱护的应有内容，是符合实际的，也是很有意义的。

当然，关于无限的教化、关心、包容和保护的爱民思想，在古代社会中，只不过是一种理想、希望，或宣传、号召，是不可能完全做到的。

§5 给民以实惠

(1)“损上益下，民悦无疆”

[原文]《益·彖传》：“益，损上益下，民说无疆，自上下下，其道大光，利有攸往，中正有庆。利涉大川，木道乃行。益动而巽，日进无疆。天施地生，其益无方。凡益之道，与时偕行。”

[注释]“说”，同悦；“无疆”，无穷尽。

[原意]益卦是减损上方，增益下方，使人民无穷的快乐；由上而下，使人民受益，使其道义大放光明。前进有利；由于“六二”与“九五”都中正，所以吉庆。有利涉过大河；因为上卦“巽”是木与风，下卦“震”是动，木在水上漂浮，被风吹动，象征木制的船，发挥了功用。另外，内卦“震”是动，外卦“巽”是顺，顺从道理而行动，必然每天都有增益，一直到无穷。还有，否卦的“九四”与“初六”交换，成为益卦；否卦的上卦“乾”是天，下卦“坤”是地，这是天施于地一个阳，地为天生一个阴，使万物无限增益的形象。大凡使他人增益的道理，时间因素非常重要，应当随时进行。

[意义]这里的中心意思是，损上益下，使人民欢乐，是道义大放光芒的体现，这一道义，应随时机进行。

具体地说，这里讲了以下几层意思：

其一、损上益下，可以使民无限欢乐。作为统治者（领导者），只

要能舍得损失、牺牲在上者的利益，而使人民受益，就可以使人民无限的欢乐。这是有道理的。在剥削制度下，贫富悬殊，两极分化严重；在上的统治阶级丰衣足食、穷奢极欲，而在下的被统治阶级则饥寒交迫、啼饥号寒。在这样的社会中，只要统治者能舍得“损上益下”，把自己的财富施舍给在下的被统治者，当然就可以使在下的民众高兴、快乐；要是坚持这样做下去，当然可以使民众无限地欢乐了。

其二、由上而下地使人民受益，就可以使道义大放光芒。这是显而易见的。由最高统治者（领导者）带头，由上而下、层层照作，当然就可以使“损上益下，民悦无疆”的道义，大放光芒。当然，这里所说的“损上益下”的道义，实际上就是民本主义或民本思想。从这里可以看出，古人是很崇尚民本主义、民本思想的。

其三、“损上益下”也同其他使人增益之道一样，应当随时机地进行。就是说，在遵循、实行“损上益下”之道时，要因时制宜。这里蕴涵的道理也是很深刻的。比如，“损上益下”的内容、对象、程度（量）等等怎么掌握，就要因时制宜了。在灾荒之年和风调雨顺之年就应有所区别；在青黄不接之时和五谷丰登之际，也该有所区别。

（2）“有孚惠心，勿问元吉”

〔原文〕《益·九五》：“有孚惠心，勿问元吉。有孚惠我德。”《象传》：“有孚惠心，勿问之矣。惠我德，大得志也。”

〔注释〕“惠心”，施予恩惠之心；“德”，同得。

〔原意〕“九五”居中央君位，阳爻阳位，因而刚毅中正；在下卦又有同样中正的“六二”相应，所以，有力量，也有诚意。对人民广施恩惠，用不着问卜，就知道是非常吉祥的事。这样，人民必然诚意回报，使自己也有收获。

〔意义〕这里含有这样的思想，向人民广施恩惠，不用问卜，也能断定是吉祥的事。这样做，也会赢得人民的拥戴。

具体说，这里含有以下道理：

其一、向人民广施恩惠，不用问卜。其言下之意就是说，给民众以实惠的事，是天经地义的大好事，不用问卜，也定吉无疑，应该毫无顾忌、毫不犹豫地去做。这里显然含有惠民思想。惠民是爱民的重要体现；爱民之心必然表现在惠民之举上；缺乏惠民之举的人，是不会有深厚的爱民之心的。要能惠民即对民众广施恩惠，一要有力量。在这里经济实力十分重要，没有经济实力，自己没有掌握相当充裕的财富，当然不可能施恩惠于民众；这里讲的是实惠，而不是口头许愿，不是精神会餐。二要有诚意。这也很重要，有力量而无诚意，即无真心实意地施恩于民众的志向、决心，那也是做不到的。

其二、向人民广施恩惠，自己也会赢得拥戴。就是说，事物是相反相成、辩证统一的，自己给民以实惠，有所损，但却可以得到人民的回报，赢得人民的拥戴，有利于国家、社会的安定，这便是有所得。这当然是吉祥的事情了。荀子说：“有社稷者而不能爱民，不能利民，而求民之亲爱己，不可得也。”（《荀子·君道》）

§ 6 为民得益，见善而做

〔原文〕《益·象传》：“风雷，益；君子以见善则迁，有过则改。”

〔注释〕“善”，善良，善事；“迁”即追随。

〔原意〕益卦之上卦“巽”是风，下卦“震”是雷；风愈强烈，雷也愈响亮。君子应当效法这一精神，见到他人的善良品质或做的好事，就毫不迟疑地像风一般地追随；自己有过错，也毫不忌惮地像雷一般果断地改正。这所体现的仍是使民众受益的精神。

〔意义〕本《象传》是进一步阐释《彖传》所表述的损上益下、使民受益的道义精神，指出，要真正光大发扬这种精神，就要“见善则迁，有过则改。”

这里蕴涵着这样一个深刻的道理：要光大发扬损上益下、使民众得益的精神，就要善于向他人学习，学习他人的善良品质或做的好事，改正自己的过失。因为他人的善良品质或做的好事，正是体

现损上益下，使民得益之精神的；而学习他们，当然有助于自己实现损上益下、使民得益的精神。而自己的过失，则会影响、损害自己实践这一精神，所以，一旦发现就必须及时而坚决地加以改正。

从这里可以看出，损上益下、使民得益，是“见善则迁，有过则改”的出发点和目的。这里所体现的仍是益民、为民思想，其核心仍然是爱民。

§7 移风易俗，完善民俗

[原文]‘渐·象传’：“山上有木，渐；君子以居贤德，善俗。”

[注释]“居”蓄积、凭借；“善”，改善、完善。

[原意]渐卦之下卦“艮”是山，上卦“巽”是木；山上有木，渐渐成长，山跟着渐渐增高。君子应当效法这一精神，渐渐地蓄积贤德，移风易俗，完善民俗。

[意义]这里旨在说明，君子应当以渐渐积蓄的贤德，来移风易俗，完善民俗。

具体讲，其含义有二：

其一、统治者（领导者）平日应从点滴作起，加强修养，以蓄积高尚的道德。关于这一层意思，已在修养篇中讲过，兹不重述；

其二、统治者（领导者）要以贤德移风易俗，以完善民俗。在这里贤德成了移风移俗的精神武器；只有用这样的精神武器，才能起到移风易俗的作用。民风民俗是不断发展变化着的，虽然从总的特征和趋向看，它们代表、反映着一定历史时代的政治经济面貌，并且有鲜明的民族传统特征，但其中也有不少陈腐的、过时的、起消极作用的东西，因而必须转移、改变它们，但是拿什么来转移、改变它们呢？当然只能用高尚的、反映社会进步的东西来转移、改变之。只有这样，才能不仅起到移风易俗的作用，而且使民俗日趋完善。

民风民俗对人民大众的生活、学习、工作，对整个社会的稳定、发展，都起着举足轻重的作用。这种作用因其性质、特点的区别而不同，但总的表现为两个方向的：正向的积极作用与负向的消极作

用。高尚的、健康的民风民俗，所起的作用是正向的、积极的；而卑劣、颓废的民风民俗所起的作用，则是负向的、消极的。所以，一个领导者（统治者）若是真正爱民的话，当然就不能不注意用高尚的、健康的民风民俗去改善、转变、代替那些卑劣的、颓废的民风民俗，就不能不致力于民俗民风的完善。

§8 养贤及民，因时制宜

[原文]《颐·彖传》：“颐贞吉，养正则吉也。观颐，观其所养也；自求口实，观其自养也。天地养万物，圣人养贤，以及万民。颐之时大矣哉！”

[注释]“贞”，即定，《释名》：“贞，定也。”“实”，即口富，《说文》：“实，富也。”“口实”即口富，引申为能吃上高标准的食物。

[原意]颐卦形状像是张开的口，上下牙齿相对，食物由口进入体内，供给营养，所以有养的含义。养己养人只要正当定会吉祥。观颐，是指观察他所养育的事物；自求口实，是指观察自我所养。天地养育万物，圣人养育贤能以及天下百姓，可见，养育因时制宜的道理太伟大了！

[意义]这里旨在说明，养贤及民，因时制宜，意义伟大。

具体说，这里讲了如下道理：

其一、养贤及民，是效法天地养育万物的精神。天以其自强不息、地以其厚德载物的精神养育天下万物，做为人君、统治者（领导者）理应效法天地养育万物的精神，养贤及民，这才与自己的身分、地位、职责、义务相适应。也就是说统治者（领导者）养贤及民，是天经地义的。从这里可以看出，古人把养育贤能以及天下百姓，视为在上的统治者（领导者）的本分，是必须做的，而不是可做可不做的。

其二、养人养己，只要正当，定会吉祥。养人必先养己。统治者（领导者）欲养贤及民，首先得先自养，即养己；养己是养人的前提、基础。这是很显明的道理：一般而言，如连自己都不能养，又怎么能

养他人，怎么能养贤及民？因为养人、养贤及民，既需要物质条件，也需要精神条件，而这两个方面条件的获得，只有通过自养、养己。一个无能力、无条件养己的人，是不可能去养人的；一个缺乏相应的修养的人、特别是统治者（领导者），是不可能真正做到养贤及民的。为什么强调正当才吉祥！所谓正当，指的是动机纯正。显而易见，养己也好，养人也好，如动机不纯正，居心叵测、险恶，能吉祥吗？在养己养人问题上，强调正当即动机纯正，这是很必要的。

其三、养贤及民，要因时制宜。这也是显而易见的道理。天地对于万物，就是应其时而养之，因而万物才生生不息、孳生繁衍；如失其时宜，则必伤万物。圣人对于贤能及万民，亦必须应其时而养育，这样贤能才可施展其才能，万民也才能安居乐业，如失掉时宜，那贤能之人会隐而不出，万民也会陷入苦难生活之中。所以，把握因时制宜的道理，对于养贤及民来说，是很重要的。

总之，养贤及民，是爱民思想、民本思想的重要内容。统治者（领导者）要爱民的话，就必须养贤及民，而且必须动机纯正，因时制宜。

§9 取之于民而用之于民

[原文]《颐·六四》：“颠颐吉，虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。”《象传》：“颠颐之吉，上施光也。”

[注释]“眈眈”目光集中地注视；“逐逐”，指贪得无厌；“光”，同广。

[原意]“六四”阴爻阴位，位正，但因阴柔，虽处于上卦养人的地位，却连自己也不能养，只好颠倒向下求养于“初九”。不过，“六四”与“六二”不同，“六四”与“初九”都得正，而且相应，以柔顺正当的“六四”，就养于刚正的“初九”，反而是理所当然的，所以吉祥。

然而，柔弱的在上者，求养于刚强的在下者，有被在下者轻视要胁的可能。因而，必须虎视眈眈，威而不猛。《象传》说，“六四”反过来向“初九”求养，是为了施予广大的人民，为养天下而委屈自

己,当然无咎了。

[意义]这里旨在说明,为了养贤及民,不妨取之于民而用之于民。

这里通过卦象“六四”因其柔弱无力而求助于在下的“初九”,来比喻说明在上的统治者(领导者)、管理者,当自己没有能力养贤及民时,可以向在下的民众求助的道理,是很形象、很深刻的。

上文提到,养贤及民,是在上的统治者(领导者)和管理者分内之职责、义务,但当在上者的确没有能力(主要指经济实力)来履行这个职责、义务时,该怎么办呢?是放弃履行自己的职责、义务,还是通过向下求助来履行自己的职责义务?这里主张取后者之态度。这无疑是正确的。这样做,不仅不会降低自己的身分、损害自己的尊严,反而证明自己是忠于职守、正大光明的。当然,这是指的在特殊情况下,即在上的领导者、管理者的确无能力养贤及民的条件下,才不得已而这样做,决不意味着脱离这种特殊情况,而一概提倡这样做,尤其应注意到,做为在上的领导者、管理者,应尽力不要陷入这样的被动局面;不管有什么理由,陷入这样的局面,也是不应该的,甚至可以说是失职的。

还必须提醒注意的是,这样做完全是为了取之于民而用之于民,而决不是巧借名义来勒索人民——假如只取之于民,而非用之于民,那就是勒索了。可见,取之于民而用之于民,是爱民的体现,是在特殊条件下的爱民之举,而勒索则不然,是一种害民行为。

当然,取之于民而用之于民,在这里是狭义的,即在特殊条件下使用的。其实,取之于民而用之于民,也可以在广义上使用,即在一般条件下使用。一个地区、一个国家都可以这样做,可以做为一个施政原则而应用之。但必须明确,在这个原则的应用中,领导者、管理者,不过起一个中介作用,即桥梁或纽带作用。如果领导者、管理者从中“揩油”、“捞一把”,那就损害、丧失了这样的作用,就不是取之于民而用之于民了。所以,真要落实、贯彻这一原则,领导者、

管理者缺乏较高的修养不行，没有相应的制度也不行。

§ 10 养贤及民要不惜枉驾屈尊

[原文]《颐·六五》：“拂经，居贞吉，不可涉大川。”《象传》：“居贞之吉，顺以从上也。”

[注释]“拂经”，指违背常规、常理。

[原意]“六五”阴爻阳位，不正。虽居于至尊之君位，却不能养天下，只好求助于阳刚的“上九”。这样做，违背常理，但是为了养天下，不得已而采取的办法。这样做，虽然不可以涉大川，但也吉祥。《象传》说，坚守纯正之动机，顺从“上九”，是定吉祥的。

[意义]这里旨在强调，为了养贤及民，要不惜枉驾屈尊。

具体说，这里含有以下两层意思：

其一、为了养贤及民，统治者（领导者）在自己力量不济时，应勇于枉驾屈尊，可以向臣下（被领导者）求助。这不但不会损害自己的尊严、权威，反而能充分体现自己是具有爱民之心、养贤及民之德的。现实生活的确如此：假如统治者（领导者）自己没有力量养贤及民，却为了顾全面子、身分而不肯枉驾屈尊地向臣下（被领导者）求助，那会怎样呢？贤能与万民在得不到有关的足够的给养的情况下，会陷入穷困的种种不幸之中，部分人可能会在走投无路之中被“逼上梁山”，这样，统治者（领导者）的地位、身分和尊严等等自然会遇到挑战，导致两败俱伤之恶果。所以，在自己力量不济时，为了养贤及民，枉驾屈尊是明智的抉择。当然，统治者（领导者）如能做出这样的抉择，需要具有较高的修养，尤其政治思想修养。

其二、这样做虽然违背常理，但动机纯正，因而是吉祥的。就是说，做为领导者（统治者）、管理者，对常规、常理要有个正确的认识、态度。在一般情况下，不要轻易违背，但在特殊情况下，也不要死守而不敢越雷池一步。事实证明，只要动机纯正，出于爱民之心，为了摆脱自己所处的窘境、困难，达到养贤及民的目的，领导者（统治者）、管理者，是可以违背常规，采取异常行动的。在上者屈尊枉

驾地向在下者求助,就属于这种情形。这样虽不能保证冒险犯难的成功(“不可涉大川”),但却可以维护目下的安定局面,因而是吉祥的。

这种富有辩证哲理的超越常规的意识,是很可贵的。在今天很有借鉴意义。

§ 11 为救济万民,可以冒险

[原文]《颐·上九》:“由颐,厉吉,利涉大川。”《象传》:“由颐厉吉,大有庆也。”

[注释]“由”,自由自在;“厉”,恐惧、戒慎。

[原意]“上九”阳爻阴位,不正;虽帮助“六五”养民,比较自由自在,但由于自己的地位已凌驾于君王之上,因而不能不戒惧,戒惧才会吉祥。“上九”毕竟刚毅,又在最上位,能够排除一切困难,救济万民。因此,《象传》说,自由自在地养颐,虽然戒惧和警惕才会吉祥,但值得大庆一番。

[意义]这里旨在说明,为了救济万民,必要时可以冒险。

这里是用不在君位的“上九”,却做了在君位的“六五”该做而做不到的事,因而说是冒险;在等级森严的社会中,这样做,是名不正、言不顺的,弄不好,会被扣上“僭越”的罪名,这当然是冒险了。

但是,这里却明确指出,为了救济万民,这样的冒险,是完全值得的。由此也可以看出,其所倡导的爱民、民本思想,是多么坚定。

这个道理在今天,很有现实意义。现实生活中有时会遇到这种情形:某种危险、灾变骤至,威胁众人安全、生命,但有关的领导者却不在场。在这样的境遇下,人们,尤其那些贤能之士,就不应该再顾及什么平时的组织纪律,什么名分,而应不惜“冒险”地挺身而出,一般群众可以代行领导者的职责,下级领导者可以代行上级领导者的职责,想方设法,使众人脱离危险。这样的“冒险”,不仅无可非议,而且值得提倡。尤其是在较大的群体活动中,更应该这样。

§ 12 “不伤财,不害民”

[原文]《节·彖传》：“天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。”

[注释]“节”，节制。

[原意]天地因为节制，四季才整然有序，循环不已。应该效法天地，建立制度，节制人的欲望和行为，才能不劳民伤财、危害人民。

[意义]这里旨在强调，应运用制度来节制人们、尤其统治者（领导者）的欲望和行为，来达到“不伤财，不害民”的目的。

关于这段话的建立制度方面的意义，已在勤廉篇中作了分析、说明，兹不赘述。现主要分析其蕴涵的爱民思想。

这里提出的“不伤财、不害民”，是爱民思想的重要内容或重要体现。因为自有阶级社会产生以后，社会集中分化为两极：占统治地位的剥削阶级为一极，而不占统治地位的被剥削阶级为一极。统治阶级为了维护自己的地位，往往尽干一些劳民伤财、危害人民的事，如苛捐杂税、穷兵黩武、繁重徭役等等，不胜枚举，致使民不聊生、田园荒芜。进步的思想家、政治家看到这一点，因而对这种现象每每进行抨击，并发出“不伤财、不害民”的呼喊。这种呼喊虽然不能说毫无作用，但成效甚微，不听、不照办者固然甚多，而听者、照办者也因缺乏制度上的约束而成效不大。于是进步的思想家、政治家又发出了“节以制度”的呼吁，并把它看作天经地义的事。这一见解当然是很深刻的。它比空喊又深入了一步，开始从舆论和制度两个方面努力做到“不伤财，不害民”。

“不伤财，不害民”，体现的显然是伟大的爱民思想。这对于历代统治者（领导者）来说，多多少少起了宣传、制约作用；对于某些具有强烈爱民思想的官员来说，其所起的作用甚至是很大的。但是，由于这一思想的实现，不仅要靠舆论上的宣传，也不仅要靠具体制度的约束，而且还必须靠根本制度提供保障，所以，在根本制度存在种种弊端的古代社会中，它是不可能真正全面地实现的。

十三、教 育 篇

教育，一般指教化、培育，主要指培育新生一代准备从事社会生活的整个过程。中国自古以来就重视教育。《管子》有云：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。”（《管子·权修》）孟子说：“饱食暖衣，逸居而无教，则近于禽兽。”（《孟子·滕文公上》）人若在吃饱穿暖之后就心满意足，不再接受教育，那就会和禽兽差不多了！也就是说，教育是把人和动物区别开来的一个重要标志，没有教育的人类社会，犹如动物世界。所以历代的政治家、思想家都十分注重教育。“教育人才，为根本之计。”（《元史·廉希宪传》）世上的竞争取决于人才，而人才的质量和数量则取决于教育。教育为立国兴业之本。教育的作用愈来愈突出了！

《周易》也和其他许多中国古代典籍一样，蕴涵着丰富而深刻的教育思想。

§1 教育是神圣的事业

〔原文〕《蒙》：“蒙，亨。匪我求童蒙，童蒙求我。初筮告，再三渎，渎则不告。利贞。”《彖传》：“蒙，山下有险，险而止，蒙。蒙亨，以亨行，时中也。匪我求童蒙，童蒙求我，志应也。初筮告，以刚中也。再三渎，渎则不告，渎蒙也。蒙以养正，圣功也。”

〔注释〕“蒙”，有蒙昧、幼稚之意，也有启蒙、教育之意；因为蒙昧，所以才有启蒙、教育。“匪”，同非；“童蒙”，幼稚蒙昧之人；“渎”，冒犯；“养正”，培养正道；“圣功”，神圣的事业。

〔原意〕蒙卦的下卦“坎”，象征水、险；上卦“艮”，是山的形象，有止的作用。因此，蒙卦的卦形，是山下有险，昏蒙的场所。另外，

下卦是险，上卦是止，意味着内心恐惧，象征幼稚蒙昧，所以取卦名为“蒙”。

在这一卦中，以下卦的“九二”为主体。这一爻，刚爻得中，又与“六五”阴阳相应、具备启蒙的力量，因而可以畅行无阻。

并非我去求蒙昧的幼童，而是蒙昧的幼童求教于我，像问卜一般，应当诚心诚意地求教。第一次告诉他，若再三地来，就有些不敬、冒犯了，就不再告诉他。启蒙、教育，坚守正道，就有利。

《彖传》说，蒙卦的形象，是山下有险，因为危险，停止不前，因而蒙昧不明。启蒙所以亨通，是因为行动切合时宜，而且把握住了中庸原则。不是我去求蒙昧的幼童，而是蒙昧的幼童前来求教于我；这是由于志同道合，彼此感应。初次来求教，告诉他，是由于他心怀刚毅中正之道。再三前来，就成了冒犯，则不再告诉他，因为他也冒犯了自己求教的初衷。

启蒙、教育是为了培养正道；这是神圣不可侵犯的事业。

[意义]这段卦辞和彖辞，揭示了教育的必要性、基本原则，指明教育是神圣的事业。

具体说，这里讲了以下几层意思：

其一、启蒙、教育是非常必要的。因为任何人一生下来，都要经过蒙昧幼稚的童年，随着年龄渐长，就必须学会、掌握从事各种社会活动的基本知识和技能，这就得接受启蒙教育。荀悦说：“性虽善，待教而成”（《申鉴·杂言下》）人的品德，人的知识、才能，都是通过受教育才获得的；只不过这些教育有的正规，有的不正规罢了。实际上，人的成长如同树木一样。没有别人的修剪、扶植，树木难于长成栋梁之材；没有及时而必要的启蒙、教育，人就难于成为有用之人。“非我求童蒙，童蒙求我”，并不是说，进行启蒙、教育不要主动，而是说，启蒙、教育这项工作是由客观实际（“童蒙求我”即蒙昧幼稚的儿童需要接受启蒙、教育）所决定的，不以个人的主观愿望为转移。

其二、接受启蒙、教育的人要诚心诚意，而教育者也要坚守正道。这里主张把接受教育应像卜筮一样诚意对待，足见古人对教育的重视。这里提出了一个教育的基本原则，即当受教育者第一次请教时，可以教诲（告诉），而再三求教时，则视为“冒犯”，不再教诲（告诉）。这在强调教育事业的神圣性、强调并督促受教育者要诚心诚意、专心致志等方面，固然有一定的道理。但做为教育的一个基本原则，就似乎太苛刻了，不妥了。因为事实上，求教，尤其蒙昧幼稚的儿童求教，毕竟不同于卜筮、祈祷，即使多么心诚，许多道理也不可能听一次就都懂了，在一次听不懂的情况下，再次、再三地请教，是完全正常的现象，把这视为“冒犯”而不予理睬，显然不近情理，也不符合“诲人不倦”的师德。

其三、教育是神圣的事业。启蒙、教育的目的在于使人摆脱蒙昧幼稚的状态，培养为人处世的正道（“蒙以养正”），因而是神圣的事业。

§2 以果敢的行动培育品德

[原文]《蒙·彖传》：“山下出泉，蒙；君子以果行育德。”

[注释]“果行”，果敢的行动。

[原意]蒙卦的上卦“艮”象征山；下卦“坎”象征水。所以，这里以山下流出泉水说明蒙卦的形象。

山下流出泉水，好像启蒙幼童，开始是潺潺细流，最后形成滔滔江河，滋生万物。君子应当效法这一精神，以果敢的行动，培育品德。

[意义]这里旨在强调，启蒙、教育应把德育放在第一位，并要以果敢的行动培育之。

具体说，这里蕴涵两方面的意思：

其一，启蒙、教育应把德育放在第一位。由此可以看出，我国自古以来就十分重视德育，把德育看作使儿童摆脱蒙昧无知状态的首务。德育所要解决的核心问题，是作什么样的人、怎样做人，即人

生观问题。它决定着一个人一生的走向、目标和动力,可以说是人生的“方向盘”和“发动机”。显然,把这一问题的解决放在启蒙、教育的首位,是很正确的。说明中国很早(从一开始)就把握住了启蒙、教育的根本问题。

其二、培养品德的教育要果敢。这里用“山下出泉”来说明,是很形象、深刻的。山泉潺潺细流,体现着启蒙、教育中的循循善诱精神;而山泉的常流不断,最后汇成滔滔江河,则体现出启蒙、教育中的果敢、不畏艰难困苦的精神。为什么强调果敢?因为要使儿童、尤其那些顽童摆脱蒙昧无知的状态,会遇到种种困难、阻力,没有果敢精神,是难于进行的。这里虽然没有具体指明什么困难和阻力,但可以想见,一般儿童,除了稚气之外,还会有野气,邪气,在对他们进行启蒙、教育时,可能会表现出冥顽,以至撒野和种种恶作剧。这样,要达到启蒙、教育所应达到的目的,没有果敢的精神和行为,当然是很难奏效的了。

§3 教育要先订立规矩

[原文]《蒙·初六》:“发蒙,利用刑人,用说桎梏,以往吝。”《象传》:“利用刑人,以正法也。”

[注释]“刑人”,惩罚人;“桎梏”,刑具;“说”,即脱。

[原意]“初六”阴爻,又处于最下方的位置,象征最幼稚蒙昧的时期,所以必须启发蒙昧(“发蒙”)。启蒙,在开始时可以像使用刑罚那样除掉蒙昧幼稚等,这样有利。但使用刑罚,旨在告诫,以便除掉刑具。如果一味惩罚,反而会走向反面,导致不好的结果。《象传》说,利用刑罚除掉蒙昧,旨在端正法纪、法规。

[意义]这里旨在说明,在教育的开始阶段,应当严厉,可以使用惩罚手段,但要明确法重于罚,应先订立规矩。

具体说,这里蕴涵以下意思:

其一、在启蒙、教育的开始阶段,可以适当使用惩罚手段。因为不这样,很难使一些儿童去掉身上的恶习或其他毛病。这种观点在

中国古代教育中，一直风行几千年，以至现在，还能看到它的影响。在古代中国社会中，教师对学生进行惩罚（罚跪、罚站、打板子等）是习以为常的事。现在有的家长、教师仍在使用这类办法。这虽然有一定的作用，但不可取。

其二、法重于罚，应先订立规矩。古人也认为，惩罚并不是目的，正如使用刑具的目的在于使受罚者接受教训，最终除掉刑具一样；对学生（受教育者）实行惩罚的目的，也在于使学生（受教育者）懂得法的作用，端正法的观念。在这样的基础上，应先着重建立制度，订立规矩，使学生（受教育者）养成自觉遵守制度、规矩的习惯。可以看出，古人的这一观点是正确的。

§4 有教无类

[原文]《蒙·九二》：“包蒙吉；纳妇吉；子克家。”《象传》：“子克家，刚柔接也。”

[注释]“包”，包容；“克”，担负。

[原意]“九二”是下卦中唯一的阳爻，又位于下卦正中，是下卦的主体，负有统帅各阴爻的使命与启蒙的重任。但由于受教育的对象太多，资质各异，因而不能强求统一，应当包容。“九二”因为居中位，性格中庸，故能包容，所以吉祥。从另外角度看，“九二”与“六五”阴阳相应。“二”是阳，相当于丈夫；“五”是阴，相当于妻子。丈夫能够包容，因而娶妻吉祥。再从家庭角度来说，“六五”相当于父，“九二”相当于子。但“六五”柔弱，不能负起一家的责任，而“九二”刚健，又能包容，可以担负起家庭重担。《象传》说，儿子所以能担负起家庭的责任，是因为“九二”能与“三”、“四”，“五”的阴爻接近，并且包容的缘故。

[意义]这里旨在强调，启蒙、教育应当包容，有教无类。

这里通过夫妻关系、家庭生活来说明包容的意义，可以说是以小见大。现实生活的确如此，丈夫若不包容，娶妻就很难吉祥；因为夫妻一道生活，难免产生磨擦、矛盾，至少有一方要包容，才能协调

好关系。这里强调丈夫包容,在男尊女卑的时代,是有一定积极意义的。家庭更是如此,在几代同堂的大家庭里,彼此如不包容,就更难于维持。这里强调处于承上启下、连接长幼两代的儿辈要包容,也是有一定积极意义的。因为中间一代的包容,可以有利于与上、下两代人之间的协调;而客观上也确实需要他协调。

包容在教育上,就是有教无类。就是说,作为一个教育者,在教育对象上,应该不论哪一类人,都一视同仁地对待。这在阶级差别悬殊、等级森严的古代社会里,是难能可贵的。

毫无疑问,这也是古代民本思想的重要体现。因为在这一观念中,蕴涵着一切人生而具有受教育的权利的思想。

当然,话又说回来。“有教无类”的思想固然正确、可贵,但在两极分化严重的剥削制度下,是不可能彻底实现的。因为纵然教育者可以抱着“有教无类”的态度从教,但受教育者却由于经济条件等限制,必然受类别的影响,广大处于社会底层的贫寒人家的子弟,根本没有条件接受正规教育或系统教育。就是说,在剥削制度下,因为“受教有类”,所以“有教无类”就往往成为一句空话了。或者,只能从狭义上理解“有教无类”,即理解为教育不分人的生理、心理或知识、能力等方面的差别。

§ 5 教育不可见异思迁

[原文]《蒙·六三》:“勿用取女;见金夫,不有躬,无攸利。”《象传》:“勿用取女,行不顺也。”

[注释]“取”,同娶;“金夫”,财大势大的丈夫;“顺”即慎。

[原意]“六三”阴爻阳位不正,离开“二”,不中,虽与“上九”阳爻相应,但却紧接在“九二”之上,既向往“上九”,又舍不得“九二”,因而失去主张。

以女人比喻,见到财大势大的“金夫”,就忘了自己,失去主张,娶这样的女人,当然不会有好的结果。《象传》说,不可以娶这样的女人,因为以后不会顺当。

[意义]这里旨在告诫,教育应当坚定信念,而不可见异思迁。

这里用女人的见异思迁来说明要讲的道理,浅显易懂。在教育问题上,不论对于受教育者或教育者来说,都应该注意这个问题。

对于教育者来说,在自己的教育对象上,要坚定信念用心专一。不能因为受教育者出现这样那样的问题,就动摇,丧失信心,逐出校门或撒手不管。一个名副其实的、忠于职守的教育者,应该是,不论自己的教育对象有这样那样的毛病,也不管他们出现什么问题,都应该一如既往、始终如一地给以耐心的、不倦的教诲,千方百计地把他们引上成才之路。如果一有什么问题就淘汰或放任自流,那是胜任不了教师的职务的,也是失职的表现。

对于受教育者来说,在教师的选择和学习内容的选择上,也要慎重,一旦选定后,就应坚定信念,也不可见异思迁。因为教师在什么方面不合自己的胃口(这种情况的出现并不一定是教师的责任)就改换教师,另投他门,就会很难遇到良师。同样道理,因为对所学的内容不理解或其他原因,就放弃不学而改学其他,换来换去,那也是很难学到一门学问的。总之,受教育者在教师和学习内容的选择上,都应该慎重,一旦选定,就要坚定信念,而不要见异思迁,轻易改变初衷。

§6 教育不可脱离实际

[原文]《蒙·六四》:“困蒙,吝。”《象征》:“困蒙之吝,独远实也。”

[注释]“困”,困顿;“远实”,远离现实,脱离实际。

[原意]“六四”阴爻,与其相应的“初六”也是阴爻,距离阳爻“九二”又远,得不到援助,因此,困顿蒙昧,令人懊悔。《象传》说,困顿蒙昧之懊悔,是由于远远脱离实际的缘故。

[意义]这里旨在强调,启蒙、教育切不可脱离实际,好高骛远。

这里用“六四”远离“九二”得不到应有援助而陷入困顿来比喻说明,启蒙、教育切不可脱离实际的道理,是很有意义的。因为现实

生活告诉人们,启蒙、教育必须从实际出发,不能好高骛远。否则,就必然陷入困顿之中。比如,启蒙、教育,要结合受教育者的实际情况,从他现有的实际情况(如家庭、环境的影响、智力发展情况、求知欲望、自制能力等等)出发,在教育内容、形式、手段、时间等方面,都根据这些实际情况来提出要求,这样才易见成效。如果不管受教育者的实际情况如何,硬提出过高的要求,即使主观愿望是好的,也是不会有好的效果的,尤其是接受启蒙教育的儿童,脑子里不是一片空白,便是一些稚气、野气、邪气,因而更要从实际出发,更不能提出过高的要求。否则,不但达不到目的,反而损伤受教育者的积极性,乃至身心健康。古今中外的教育实践所提供的这方面的教训,是很多的。

当然,“远实”中的“实”不仅指受教育者的实际情况,也包括教育者的实际情况(如教学能力和水平)和教育活动开展的主观条件(如教育环境、教育费用、教育设置等等)等,这些都不能脱离实际。

§ 7 教与学要彼此顺应

[原文]《蒙·六五》。“童蒙,吉。”《象传》:“童蒙之吉,顺以巽也。”

[注释]“顺以巽”,顺和巽两词的区别,如项安世云:“凡自下而上为顺,自上而下为巽。”巽可作接受解,《说卦传》:“巽,入也。”

[原意]“六五”阴爻阳位,虽不正,但得中,又居尊位,上有阳刚的“上九”相援,下与阳刚的“九二”相应,是上下皆有应援的形象。“九二”做为师长能行“中正”之教,顺应蒙昧幼稚的儿童所因有的本性施之以教化,并非由外力强加,这也就是所谓“蒙以养正”,因而称之“顺”。而“六五”这个蒙童又能虚心致其志,对师长教化的东西虚心接受,而加以消化、吸收,所以吉祥。《象传》说,童蒙所以吉祥,是由于教学两个方面能彼此顺应。

[意义]这里旨在强调,在教育活动中,要遵从教育的客观规律,教与学两个方面都要主动地彼此顺应。

“六五”为什么吉祥，因为他的师长“九二”能按照教学规律对其实施教育，内容、方法都比较得当，使他能够理解、接受，而他自己，也能顺从学习的规律，虚心求教。这样，教与学双方彼此顺应，比较合拍，因而效果自然就吉祥了。

这就启示人们：

做为教育者，一定要谦虚谨慎，严格遵循教学的客观规律，适应受教育者的实际需要和接受能力等情况而实施教育，切不可违背教学规律，也决不可不顾受教育者的实际需要和接受能力等，强迫性地施教，甚至像填鸭那样硬灌。否则，徒劳无益。

作为受教育者，也要遵从学习的规律，虚心求教，细心倾听，领会教师所讲的东西，细嚼慢咽，消化吸收，而切不可违背学习的规律，三心二意，散漫懈怠，或囫圇吞枣，想一口吃个胖子。

这里所提出的教与学彼此顺应原则，是非常重要的。这是从实际出发，不脱离实际的重要体现。任何教育，如果没有教、学双方的彼此顺应，就开展不起来，继续不下去，就不会有好的成效。能否彼此顺应以及顺应的程度如何，是决定、衡量教育成果的重要标志。

历史和现实都一再表明，凡是教育活动开展不力或成效不大的地方，查其原因，其中一个重要原因就是与教、学双方不严格遵循教与学的客观规律，彼此不相顺应或顺应得不好有关。

§8 教育要区别对待

[原文]《蒙·上九》：“击蒙；不利为寇，利御寇。”《象传》：“利用御寇，上下顺也。”

[注释]“击蒙”，刚强、激烈地启蒙；“御”，抵御。

[原意]“上九”阳刚，又在最高位置，象征刚烈不能行适中之教的严酷师长。对幼小无知的蒙昧儿童，不分青红皂白地硬加申斥、惩罚，把学生当作敌人，这是不利的。当然，学生若是果真冥顽不化，也应给予严厉的批评以至处分。比如，“六三”本与“上九”相应，但见“九二”为“金夫”便舍弃“上九”之师不去投，而委身于逆比的

“九二”，对于“六三”这种昏昧、不恭行为，“上九”则可以利用其刚猛而训斥之，以使其不至走上邪路。然而对待“六五”则不可用此法。“六五”以柔爻承“上九”而成比，是虚心接受教育的儿童，应顺其自然之性而行教化，故称“上下顺也。”

[意义]这里旨在说明，在教育活动中，要区别情况，不同对待。

一般说来，教师过于刚猛、激烈的态度，对于幼小无知的蒙童来说，是欠当的。因为这种态度客观上是把学生当成了敌人，当然不妥。但是，这种刚猛、激烈的态度，对于真有反叛思想、行为的人，对于敌对的思想、行为来说，却是不可或缺的。如，对于随意改变初衷，见异思迁的人，就可以态度猛烈些，对于屡教不改的顽童，态度当然也需要严厉些。对于见利忘义，抱着不良思想而为非作歹的人来说，刚必须展开坚决的斗争。

这里实际上提出了一个重要原则：教育要看对象。要根据对象的不同，在教育的内容、形式、方式、方法以及态度上，都应有所区别。比如，对于初学者和成人，对于虚心好学者和心怀偏见的人，对于误入迷途者和存心为非作歹之人，对于自己的朋友和敌人等等，都应该区别对待。

§ 9 “振民育德”

[原文]《蛊·象传》：“山下有风，蛊，君子以振民育德。”

[注释]“振”，振奋；“育”，培育。

[原意]蛊卦之上卦“艮”是山，下卦“巽”是风，山下有风，草木果实散乱，是开始败坏的形象。君子看到这种情状，不应消极，而应振奋人民，培育道德。

[意义]这里旨在告诫，统治者（领导者）目睹衰败的形势，不应束手无策，而应该振奋人民，培育道德。

在前面分析蛊卦时曾经提到，蛊虽然象征着腐败，但事物发展的一般辩证法表明，腐败的本身，包藏着元始与亨通，所以不能看作绝对的坏事。《左传》记载，僖公十五年，秦伐晋时，卜徒父占筮，

就占得“蛊”卦。但他却解释说：“蛊的内卦为风，外卦是山，一年到此成为秋天，我们可以拾取落下的果实了。”所以，精明的、有作为的领导者，决不可因看到腐败现象，就消极颓丧，听之任之，而应该看到其中蕴涵的革新、复兴的契机、苗头，开展工作，首先要做的就是：振奋人民的精神，培育人民的道德。显然，这里具体蕴涵着以下道理：

其一、在腐败现象发生时，领导者不应消极颓丧，而应看到其中蕴涵的革新、复兴的契机、苗头，积极行动起来，开展工作；

其二、领导者要做的工作很多，但首要的是思想品德方面的教育工作，关键的是要振奋人民的精神，培育人民的道德，从这里也可以看出，古人一向是把思想品德教育，放在第一位的。说明古人深刻认识到，社会上的一切腐败之风的产生，都是首先从思想品德上的腐败开始的。所以，要挽救腐败，也必须首先从思想品德上开始治理，使人民精神振奋，树立高尚的思想品德。

§10 “以化成天下”

[原文]《贲·彖传》：“刚柔交错，天文也；文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。”

[注释]“刚柔交错”四字，有的本无，但王弼、孔颖达本均有。“文”，文饰，引申为季节、制度、礼仪秩序等。

[原意]刚与柔交错运行，显示出天地的季节变化；社会制度和礼仪，显示出人的伦常秩序。观察天地的运行，可以明察四季时序的变化；观察人的伦常秩序，以便教化天下，达到移风易俗的目的。

[意义]关于这段话包含的审时度势、顺应时机方面的意义，已在《决策篇》作了说明。这里主要分析其教育方面的意义。

这里显然是在强调，要通过观察人们的伦常秩序，发现其中的问题，然后有针对性的进行教化，以达到移风易俗的目的。

移风易俗，是适应人类社会进步而必然出现的社会现象，对于领导者来说，它是一项责无旁贷的重任。社会风俗，是社会政治、经

济生活的反映、产物，它不能脱离社会的政治、经济条件。一定的社会风俗是在一定的社会政治、经济条件的影响下产生的，并给社会政治、经济以巨大的反作用。当一定社会的政治、经济条件发生巨大变化，例如变革或革新之后，社会风俗也必然要发生相应的变化。但这并不是说，社会风俗可以自然而然地自我变化，它需作为社会的主体的人、尤其领导者，顺应社会变革或革新的潮流，来倡导、推动其变化。这就是所谓移风易俗。

移风易俗应从哪里入手呢？当然要从风俗中存在的问题入手。那么怎样才能发现这些问题呢？这就需要观察人们的伦常秩序。因为社会风俗有什么问题，集中反映到人们的伦常秩序上。比如，通过人们在男女、长幼、亲疏之间所表现出来的品德、作风，在公共场合所表现出来的对社会公德的态度等等，都能观察到民风、民俗问题。把问题提出来，再有针对性地进行教育，自然就比较容易达到移风易俗的目的了。

§ 11 “以茂对时，育万物”

[原文]《无妄·象传》：“天下雷行，物与无妄；先王以茂对时，育万物。”

[注释]“与”，即应；“茂”，勉励；“对时”，对应时宜，抓住时机。

[原意]无妄卦，上卦“乾”是天，下卦“震”是雷；天地下面有雷在响动，体现出阴阳相合，创生万物，并赋予合乎自然的本性，毫无虚妄。古代帝王效法这一精神，自我勉励，配合季节时序，顺应万物的个性，因势利导地培育万物。

[意义]这里旨在强调，统治者（领导者）要自我勉励，切合时宜，因势利导地培育万物。

具体讲，这里蕴涵以下道理：

其一、统治者（领导者）要自强，自我勉励。这是培育万物的前提、基础。引申说，教育者自身的精神状态很重要。自己若不努力，是无资格教育他人、培育万物的；

其二、要切合时宜(“对时”),因万物的生长发育各有一定的时令、季节;一旦错过时节,万物就不能正常地发育、成长、收获。所以,抓住时机,因时制宜,就成了育万物的关键。以这种道理来看育人,即教育事业,也是如此,每个人的发育、成长,也都有其特点,例如不同年龄段的人就表现出不同特点,就是同一年龄段的人,其发育也有快慢之分,有的早熟,有的则晚成。教育者只有针对受教育者的不同特点,因人而异、因势利导地进行教育、培养,才能达到育人之目的。

这里实际上提出了一个“育万物”的基本原则,即“以茂对时。”这一原则含义有二:一是自勉,二是切合时宜。毫无疑问,这一原则,对于育人来说,也是适用的。

§ 12 钻研教育方法

[原文]《坎·象传》:“水 至,习坎;君子以常德行习教事。”

[注释]“洊至”,指一再来到。“习坎”,习,指重复,因坎卦之上、下两卦均为“坎”为水,故称“习坎”,象征水流一浪接一浪的重复不止。

[原意]坎卦因是两“坎”(水)重叠,象征水源源而来,不分昼夜。君子应当效法这种精神,片刻不可停顿,经常不断进修自己的德行,钻研、练习教化他人的方法。

[意义]关于这段话蕴涵的修养方面的意义,已在《修养》篇中做了分析说明。现着重分析说明其所蕴涵的关于教育方面的道理。

这里所强调的是,教育者应当经常不断地钻研教化的方法。

把教化方法的钻研、练习与德行修养相提并论,不是偶然的,这体现出:

第一、古人十分重视教育或教化方法的学习、掌握,把它看作与道德修养一样的重要。众所周知,古人是极其重视道德修养的,历来把它视为治国平天下的前提、基础。因此,把钻研、练习教育(化)方法与道德修养相提并论,足以表明古人对它的重视。

第二,古人认为道德修养,是钻研、练习教育(化)方法的前提。一个教育者如不修得高尚的德行,是不可能钻研、练习教育(化)方法的。或者说,古人把教育(化)方法的钻研、练习,视为修养的必不可少的组成部分。

§ 13 “久于其道而天下化成”

[原文]《恒·彖传》:“恒,久也。刚上而柔下,雷风相与,巽而动,刚柔皆应,恒。恒亨无咎,利贞;久于其道也,天地之道,恒久而不已也。利有攸往,终则有始也。日月得天,而能久照,四时变化,而能久成,圣人久于其道,而天下化成;观其所恒,而天地万物之情可见矣!”

[注释]“恒”,久。“化成”,教化而成,指教化天下,建立秩序等。

[原意]恒卦之上卦“震”是阳卦,下卦“巽”是阴卦,因而说,“刚上而柔下”,亦即,男尊女卑,是夫妇的常理。又,上卦“震”是雷,下卦“巽”是风,雷与风相互助长,雷乘风而行,风因雷而增威。另外,下卦“巽”是顺,上卦“震”是动,顺从自然法则而行动。以上都是天地之常理。总之,在本卦中,“初”与“四”、“二”与“五”、“三”与“上”都刚柔相应。这也是常理,都象征恒久。

有恒必然有成,所以亨通,不会有灾难。但必须以坚持纯正为前提,才会有利。这是说,坚持的必须是正道,就如同天地的道理,由于纯正,因而恒久,持续不已,所以说无往不利,就像日月,依据自然法则,而能长久普照万物;四季依据自然法则,而能变化永久,生成万物一样,圣人永久坚持正道,而能教化天下,建立秩序。只要观察这一恒久的道理,就可以发现万物的真情了。

[意义]这里旨在说明恒必有成的道理。就教育问题来说,其所强调的是,要永久坚持正道,以教化天下,建立秩序。

具体说,这里主要阐发了以下道理:

其一、恒必有成,但必须以坚持正道为前提。这种正道,就是如同天地之道一样的社会之道,即社会发展的规律、法则。当然,古人

是从社会的政治伦理角度来看待社会发展的规律、法则的，尚不懂得应该着重从社会的政治、经济的运动方面、尤其社会的基本矛盾（生产关系同生产力之间、上层建筑同经济基础之间的矛盾）运动来分析、说明社会发展的规律、法则，这自然是肤浅的、欠科学的，但古人坚信人类社会发展有其固有的规律、法则，并强调必须遵循、坚持，并把它视为恒必有成的前提，则是难能可贵的。

其二、统治者（领导者）正是由于永久的坚持正道，因而才能教化天下，建立秩序。就是说，统治者（领导者）在履行教化天下的职责时，也必须像日月依循自然法则而能长久普照万物，四季依据自然法则而能生成万物一样，坚守正道，至于有成，达到建立并维护社会秩序的目的。很明显，这里把依循社会法则，坚持正道，视为教化有成的前提。这个前提中实际上包括两条：一是坚持正道；二是长久坚持，即持之以恒。前者是从事物的质上提出要求，后者则是从事物的量上提出要求。这样，既坚持正道而又持之以恒，符合事物自身发展规律的要求，因而必然有成。

当然，古人对于“正道”的理解有其特殊性，甚至不见得就客观、全面、科学。也正因如此，他们在即使真正地实践自己的主张，即长久地坚持正道时，也仍然不能达到像他们所设想的教化天下、建立秩序的目的，而还是免不了出这样那样的乱子的。但是，如果对“正道”赋予客观、全面、科学的涵义，并永久坚持之，那末，古人的理想就定能实现。而这，在现代社会历史条件下，已经完全有可能做到了。

§ 14 教育不可急于求成

[原文]《恒·初六》：“浚恒，贞凶，无攸利。”《象传》：“浚恒之凶，始求深也。”

[注释]“浚”，深之意。

[原意]“初六”与“九四”相应，阴阳相应是常理。下卦“巽”是入，因而象征“初六”必定会深入追求。但“九四”是上卦中唯一的阳

爻，亦即上卦之主体，而且上卦“震”是动，所以，刚强的“九四”一心争强，不会理会“初六”。何况“初六”在最下方，中间又有“九二”，“九三”两个阳爻相阻挡。在这种情势下，虽然与“九四”相应，但如果不顾一切，强求深入。即或动机纯正，也有凶险，前进不会有利。《象传》说，一开始就要求深入，因而凶险。

[意义]这里旨在告诫，即使动机纯正，也不可操之过急，贸然深入，引申到教育上，就是告诫人们，要循序渐进，逐步深入，不可急于求成，揠苗助长。

这里讲的道理有普遍性。“初六”想跨过“九二”、“九三”而追求“九四”，动机虽正，但急于求成，因而达不到目的。这好比夫妻之间，在新婚不久，就要求对方对自己有很深的感情，或事事都理解自己，双方配合默契，十分融洽，这就是希望过高，不可能实现。又比如挖井，有一定深度即可，过深了就有危险了。

在教育事业上也是如此。人们接受知识，有一个逐步积累、由少到多、由浅入深的过程，因而在教育时，需要遵循循序渐进、由初级到高级的规律。如果不遵循这个规律，操之过急，硬给初学者讲授很深的道理，那就必然达不到目的。就是说，即是动机纯正，所讲的都是经过实践反复验证了的真理，也不能操之过急，强迫人们接受。强迫人们接受真理，往往适得其反，即人们不但不接受，反而会形成逆反心理。

§ 15 “以劳民劝相”

[原文]《井·象传》：“木上有水，井；君子以劳民劝相。”

[注释]“劳民”，使民劳动、勤劳；“劝相”，劝相互帮助、相互勉励。

[原意]井卦之下卦“巽”是木，上卦“坎”是水，以木桶汲水，所以是井。或解作以木制的水车抽水。象征从井中取水，养活人的意思。君子应当效法这一精神，鼓励人民勤劳，并劝告、教育人们相互帮助，相互勉励。

〔意义〕这里旨在说明，统治者（领导者）的一个基本职能是，鼓励人民勤劳，教育、劝导人们互勉互助。

从领导者的职能讲，这里阐述了他应该履行的一个基本职责，即鼓励人民勤劳，教育人们勤劳，互助共勉。

从教育的角度讲，这里指出领导者教化人民的一项重要内容就是，要鼓励人民勤劳，教导人们互助友爱、互相勉励。

从这里可以看出，中国自古以来就很重视进行吃苦耐劳、互助友爱和互相勉励的教育。中华民族勤劳、互助等崇高美德和优秀传统文化的形成，是与这样的教育分不开的。

§ 16 教学相长

〔原文〕《兑·象传》：“丽泽，兑；君子以朋友讲习。”

〔注释〕“丽”，附着、并连。

〔原意〕兑卦之上、下卦都是兑，象征两个泽并连在一块，是泽水相互流通滋润的形象。君子应当效法这一精神，朋友之间相互切磋，互相学习，对彼此都有利。

〔意义〕这里旨在说明，有作为的人应该经常同朋友在一起，切磋讨论，相互学习。

这里用两泽之水相通，互相滋润来比喻说明朋友之间应相互切磋交流，相互学习，是很形象、贴切的。人各有长短，经常在一起切磋、学习，可以像湖水一样相互沟通，取长补短。

这里实际上蕴涵着教学相长的道理。朋友之间，因为各自拥有的知识不同，各有其长短，因而在相互切磋、学习中，彼此都互为教师和学生。通过这种形式，达到彼此取长补短、相得益彰之目的。这显然是教学相长的意思。

教学相长，是教育的一个重要原则。不仅学校的师生之间，也不仅朋友之间，而且在任何有机会打交道的人们之间，都可以贯彻这个原则。每个人都主动、自觉的教人，同时又主动自觉地向别人学习，使教学相长之风盛于社会的各个场所、角落，其作用就会大

得无比。哪一个国家形成了这种风气，哪一国的教育事业必定大大发展，其全民族的文化素质水平就定会大大改善、提高，日新月异。

§ 17 “以神道设教”

[原文]《观·彖传》：“大观在上，顺而巽，中正以观天下。观，盥而不荐，有孚颙若，下观而化也。观天之神道，而四时不忒。圣人以神道设教，而天下服矣。”

[注释]“盥”，祭前洗手；“荐”，奉酒食以祭；“孚”，信；“颙”，有威容。“神道”，指阴阳变化之道；“忒”，差错；“设教”，设立教化。

[原意]“九五”处于观卦之尊位，以伟大的德行，被万民敬仰。内卦“坤”是顺，外卦“巽”是从，四个阴爻相连，象征柔顺地服从。“九五”又居于外卦之中位，阳爻阳位得正，象征以“中正”的德行，展示于天下，正在盥洗，尚未奉献祭品，就被尊敬仰慕，说明在下者看到盛德，就被感化了。仰视天的阴阳变化之道，四季循环交替，丝毫不差。圣人效法阴阳变化之道而设立教化，天下人会不知不觉地信服。

[意义]这里旨在强调，统治者（领导者）只有效法天的阴阳变化之道设立教化，才能使天下信服。

具体说，这里讲了以下道理：

其一、在上的统治者（领导者），只有自己具有“中正”之盛德，才会产生巨大影响力，使在下的人民被感化。这里面含有身教重于言教的道理。当然，统治者（领导者）要能做到这一点，首先自己得具有崇高的德行。所以，这里自然又含有教育者须首先受教育的道理。假如教育者不先受教育，不先修得崇高的德行，就根本谈不上以崇高的德行感化受教育者。

其二、只有效法天的阴阳变化之道而设立教化，才能使天下信服。所谓阴阳变化之道，指的是自然法则、规律。统治者（领导者）只有像天的运行遵循大自然发展变化规律那样，遵循社会发展的规律，来开展教育活动，才能使天下人信服。这里所强调的仍然是

要按规律开展教育的问题。教育的内容、形式、措施、手段、方式、方法等等，都只有严格遵循客观规律，才能使天下人在不知不觉中信服并卓有成效。

§ 18 “观民设教”

[原文]《观·象传》：“风行地上，观；先王以省方，观民设教。”

[注释]“观民”，观察民情风俗。

[原意]观卦之上卦“巽”是风，下卦“坤”是地。风在地面上吹，遍及万物。古代圣明的君王，效法这一精神，巡视各地，观察民情风俗，分别设立适当的教化。

[意义]这里实际上提出了一很重要的教育原则：即针对具体的民情风俗来开展教育活动，特别是移风易俗教育。

这里用风在大地上吹拂万物，来比喻说明古代圣明的帝王总是先巡视、观察各地的民情风俗，再分别开展适宜的教育。风在地上吹，万物均会被触及，说明教育也必须像风吹万物一样普及；风吹万物，而不伤折它们，说明教育也应适宜于万民。这就要求，在开展教育之前，要调查、了解受教育者的实际情况；在进行移风易俗教育时，要先把各地不同的民情风俗调查清楚，再针对不同的情况，实施不同的教育。这样，才能达到预期的目的。

教育在某些方面很像医生治病，治病要对症下药，才会见效；教育也是如此，要有针对性地施教，才会卓有成效。而要使教育做到有针对性，就要在施教之前，多做调查，把受教育者的有关情况摸清楚，找出需要通过教育解决的问题。

十四、事业篇

事业，一般指人所从事的，具有一定目标、规模和系统而对社会发展有影响的经常活动。从主体上看，事业有个体的和群体的区别；而群体的则又有单位的、地区的、国家的和人类的等等的区别。从性质上看，事业有进步的和反动的、革新的和守旧的、为公的和为私的等等区别；从内容上看，事业则可分为政治的、经济的、军事的、科学文化的等等。人类社会的实践活动，是由各种各样的事业组成的，或者说，总是体现各种各样的事业的。事业具有鲜明的时代性、阶级性。但不论在何时代，为了大多数人的解放、富裕与幸福而劳动、工作和贡献的事业，是高尚的、伟大的事业。而任何一项高尚的、伟大的事业的成功都是人们劳动、奋斗的血汗的结晶。一个品格高尚的人，在事业上必然表现为对高尚、伟大事业的渴望、追求和忘我贡献上。

《周易》关于事业有着极其丰富而深刻的论述。

§1 美德应表现在事业上

[原文]《坤·六五》：“黄裳，元吉。”《象传》：“黄裳元吉，文在中也。”《文言》：“君子黄中通理，正位居体，美在其中，而畅于四支，发行业，美之至也。”

[注释]“黄裳”，黄色的下衣。黄是五色之一，即大地之颜色，也即中央的颜色，象征中庸谦逊的态度。“文”，指美德；“黄中”，即黄色位居中央；“通理”，通情达理；“支”，同肢；“发行”，表现于。

[原意]“六五”居上卦之中位，因而以黄色象征，因为态度中庸谦逊，所以最吉祥。《象传》说，黄色的下衣之所以吉祥，是因为美德

不外露。

《文言》是说，君子应当像黄色，位居中央，通情达理，则通达四方，条理分明。应当使自己保持在正当的地位，则美德就具备于身体内部，自然畅达于四肢，而能行动自如。应当使美德向外表现在事业上，这才是美的极至。

[意义]“六五”的爻辞主要是说，中庸谦逊之所以吉祥，是因为具有不外露的美德。《文言》则解释了不外露的美德之所以吉祥的原因，并进一步指出，美德应该表现于事业上。

具体说，这里主要蕴涵以下意思：

其一、美德不外露吉祥。所谓不外露，指的是不自我炫耀，不哗众取宠等。显然，这样的美德意味着中庸谦和、谨言慎行。这样可使自己安守本位，通情达理，行动自如，条理分明，通达四方。这样，自然会吉祥。其实，古人所一贯倡导的中庸之道，就是一种不外露的美德。

其二、美德要表现在事业上，美德不外露不是绝对不显现，因为那是不可能的。人的德行总要在其言谈举止中体现出来；反过来说，人的言谈举止总要体现出人的一定的德行。这是否与美德不外露相矛盾呢？不矛盾。美德不外露，是指不要故意炫耀、显示自己的美德，并不是说反对美德的自然表露。因为人的任何德行，当然也包括美德在内都是用以协调人与人、人与社会的行为规范，所以必然要在为人处世之中表现出来。这里特别要表现在事业上，说明古人不仅注重日常生活与活动中的人际关系、人与社会的关系的协调，而且更重视事业中的人际关系与社会关系的协调。一个人的美德只有首先表现在事业上，首先用于伟大事业的开展，才能体现其优美、高尚的价值。明代吕坤说：“干天下大事，非气不济。然气欲藏不欲露，欲抑不欲扬，掀天揭地事业，不动声色，不惊耳目，做得停停妥妥，此为第一妙手，便是入神。”（《呻吟语·应务》）这可以说是关于美德体现在事业上的一种比较确当的表述。

§2 患难兴邦

[原文]《坎·彖传》：“习坎，重险也。水流而不盈，行险而不失其信。维心亨，乃以刚中也。行有尚，往有功也。天险不可升也，地险山川丘陵也。王公设险以守其国。险之时用大矣哉！”

[注释]“习”，重；“坎”，陷井、艰险；“维心亨”，心中维有亨美；“尚”，奖赏、荣誉。

[原意]坎卦之形象，与古字的水相似。因此说，当水流时，前面有陷，必定先流满，然后才溢出。这是水流的本性、规律。不论前面有多少障碍，也不违背这一本性、规律。象征在任何困难面前，都不丧失诚信。“维心亨”，是说“九二”“九五”都阳刚得中，具备刚毅中庸的德行，不论前面有任何困难，心里都能豁然贯通。“行有尚”，是说“九二”与“九五”，以刚中的德行前进，必然会成功。天高得不能升上去，地以山河丘陵为险阻。王公效法天地，设置人为的险阻，以巩固国防，可见，险难因时制宜的效用，太伟大了！

[意义]这里显然阐释了患难兴邦的道理。

具体说，这里讲了以下意思：

其一、用流水一往无前的精神来说明，只有在重重困难中，才能显示出人性之光辉，人的诚信、坚定的品德之崇高。众人皆知，流水从来都遵循由高往低处流的本性、规律，不管前面有多少沟沟、坎坎，它都能毫不犹豫，一往无前地冲过去。用水的这一本性来比喻、说明人的诚信坚定的品德，即在任何困难面前，都不动摇信念都不泄劲的品德，是很形象、贴切的。历史和现实向人们昭示：只要人们具有不畏艰难险阻的崇高信念、坚定意志和刚毅行为，就能够冲破沟沟、坎坎，勇往直前。也就是说，诚信、坚定、刚毅等是成就事业不可缺少的崇高品质。

其二、患难兴邦。河出潼关，因三峡为阻而益增其奔猛；风回三峡，因巫山为隔而益增其怒号。大自然如此，人何尝不是如此！因有困难、艰险的磨炼、考验，才能更显出人的诚信、坚定、刚毅品

德的光辉。“生于忧患，死于安乐。”（《孟子·告子下》）这话是很有道理的。患难兴邦，创业惟艰。一个有作为的统治者、领导者，应该不畏艰险，勇于创业。

§3 遵循规律，成就大业

〔原文〕《大有》：“大有，元亨。”《彖传》：“大有，柔得尊位，大中而上下应之，曰大有。其德刚健而文明，应乎天而时行，是以元亨。”

〔注释〕“元”，大善；“亨”，无往不利；“大中”，博大中庸。“大有”，大有作为。

〔原意〕大有卦，离卦的日，上升到乾卦的天上，就像太阳普照万物；而且，唯一的“六五”阴爻，在尊位得中，其他五个阳爻，都属于他，也象征君王高高在上，拥有天下，具有王者的风范，心怀万民。另外，下卦“乾”刚健，上卦“离”光明，说明兼备刚健与光明的德行。一个阴爻在尊位，与下卦“乾”的天相应，象征应天命，得人心，足以领导人民，完成伟大的事业。所以，大善，无往不利。

〔意义〕《彖传》的意思是，大有卦，以“六五”柔爻，得到“五”的尊位，博大中庸，上下又有五个阳爻，与他呼应，所以说大有收获。他的德行，兼有下卦“乾”的刚健，上卦“离”的光明，顺应天的法则，依循四季的时序而行动，所以大善，而且亨通。

这里揭示了这样的道理：领导者要大有作为，成就大业，必须遵循规律。具体说：

其一、领导者应该大有作为，致力于伟大的事业。这是领导者的职责所决定的，也是与古人认为善德应表现在事业上的观点相一致的。

其二、领导者只有具备刚健中正的德行，才能大有作为。因为只有具备刚健中庸的德行才能具有王者风范，心怀万民、与人和同。正如《序卦传》说：“与人同者，物必归焉，故受之以大有。”就是说，虚心与人和同，万民必然归顺，而后就大有作了。这是符合事实的。凡是有作为的领导者，无一不是以刚健中庸的美德为人处

世，体谅、团结大多数人，尽量广泛地调动人的积极性，从而深得人心，成就大业的。

其三、领导者只有遵循规律，才能成就大业。领导者的刚健文明的德行，应表现在“应乎天而时行”，即遵循天的法则，顺应四季时序上。这样，才能领导民众，完成大业。

§4 “临渊羡鱼，不如退而结网”

[原文]《颐·初九》：“舍尔灵龟，观我朵颐，凶。”《象传》：“观我朵颐，亦不足贵也。”

[注释]“灵龟”，即龟，因其长寿，能多日不吃不喝，其甲又用来占卜，故称“灵龟”。“朵颐”，下颚下垂，张口想吃东西之形象。

[原意]“初九”阳刚，在颐卦之最下位，是社会下层的刚毅之人。但因与“六四”小人相应，以致产生贪欲，蠢蠢欲动，将自己如同灵龟般的智慧舍去，呆呆地张着口，观望他人手中的食物。《象传》说，只羡慕他人的富贵，而不知道运用自己的智慧，并不足以富贵，所以凶险。

[意义]这里显然旨在提醒人们，“临渊羡鱼，不如退而结网”。

看着别人手中的食物(财富)，自己很眼馋，但只是呆呆地望着发愣，甚至连富有智慧的脑子也不知开动，那当然是不会得到食物(财富)的。在现实生活中，这样的人是不少的。他们是嘴馋手懒的懒汉，因而不可能有任何收获的。

古人所云“临渊羡鱼，不如退而结网。”恰恰是针对这号人而讲的。仅仅看着鱼在池塘中游，拍手叫好，是抓不到、吃不到鱼的，倒不如退到一边去，织好鱼网，然后去池塘中打鱼，才有所获。也就是说，不管什么东西，要得到它，就得干实事，不能只停留在观念上、口头上。

这里面蕴涵极深的道理。它启示人们：任何收获、成功，都是干出来的。光想不干，光说不练，是什么收获也不会有。因此，任何一个人，尤其是领导者、管理者，要想有所收获，尤其取得某方面的

成功,就非要实实在在地干不可。所以明代唐守之写道:“一网复一网,终有一网得。笑杀无网人,临渊空叹息。”(《渔翁失网图》)清人申涵光说得更透彻:“终日抄药方,而不能瘳一疾;终日写路程,而不能行一步。徒为无益也。”(《荆园进语》)

§5 做事不可违背常理、原则

(1)“六二征凶,行失类也”

[原文]《颐·六二》:“颠颐,拂经,于丘颐,征凶。”《象传》:“六二征凶,行失类也。”

[注释]“拂”,即违背;“经”指常理。“丘”,高地;“失类”,失去同类。

[原意]“六二”阴柔,象征女人不能单独生活,必须依附阳刚的男人。于是“六二”求养于“初九”。但这样地向下方求助,违背了常理,于是又想寻求“上九”供养。然而“上九”的地位太高而且与“六二”不相应,没有供养义务,以致前途凶险。《象传》说,“初九”“上九”都不与“六二”相应,并非同类,所以前往也不会有结果。

[意义]这里旨在强调,违背常理凶险;换言之,就是告诫人们,做事不要违背常理。

为什么违背常理会有这样后果呢?根本在于“行失类”,即其行为(做法)失掉了同类的支持。不论办什么事情,一旦失去同类(同事、同仁、同志、同胞等等)的支持,当然很难开展并取得成功。

当然,这里讲的“常理”有反映自然方面的,也有反映社会关系方面的。因而在不同时代、不同阶级的人们那里,其具体含义是不会相同的。所以,到底怎样算“违背常理”,是需要做具体分析的。

(2)“十年勿用,道大悖也”

[原文]《颐·六三》:“拂颐,贞凶,十年勿用,无攸利。”《象传》:“十年勿用,道大悖也。”

[注释]“大悖”,大大地违背。

[原意]“六三”阴柔,不中不正,而且在下卦“震”的最高位置,

象征不正当的行动,已经达到了极点,为了达到目的,不惜采用任何手段,因而违背养的道理。由于养的手段不正当,养的目的即或正当,也会凶险,以至在十年的漫长时间里得不到供养,没有任何利益。《象传》说,十年里得不到供养,是由于大大违背了原则、道理。

[意义]这里显然旨在告诫,如违背原则、道理,即使花费的时间再长,也不会有什么收获。

这里实际上讲了人的行为动机、手段与效果的关系。动机不纯正,不论手段如何,都不会有收获;而动机纯正,但手段却不正当,也同样不会有收获。所以,手段正当与否,是至关重要的。

怎样的手段才算正当呢?从总的方面而言,就是手段要符合基本的原则、道理、换言之,手段若是违背了基本原则、道理,就不正当了。

这个道理启示人们,在致力于某项事业时,不仅要动机纯正,而且要手段正当,切不可违背基本的原则、道理。否则就会徒劳无益。

当然,到底什么是基本原则、道理,怎样的手段才算违背了基本原则、道理,这在不同时代、不同阶级的人们那里,理解是不完全一样的。

§6 失掉正义原则必败

[原文]《明夷·上六》:“不明晦,初登于天,后入于地。”《象传》:“初登于天,照四国也。后入于地,失则也。”

[注释]“晦”,昏暗;“失则”,失掉原则。

[原意]“上六”是纯阴的上卦的最后一爻,表示昏暗已经达到顶点。在这一位置,开始像登上天堂,最后却堕入地狱。这是由于不光明必然黑暗的结果。《象传》说,开始登上像天一般高的地位,光芒四射,照耀各国,最后堕落到地中,是因为丧失了原则,终于灭亡。

[意义]这里旨在说明,不管占据多高的权位,一旦失掉了原则,就必然失败。

拿纣王来说,作为一国之君,居于至高无上的地位,可以说在九天之上,但由于无道,失掉了原则,终于一下子从九天之上摔到九地之下。

这里所提到的原则,当然包括许多内容,但主要是一些基本原则,比如正义等。在古人看来,正义是作人的一个根本原则。荀况云:“水火有气而无生,草木有生而无知,禽兽有知而无义,人有气有生有知,亦且有义,故最为天下贵也。”(《荀子·王制》)就是说,义是人与万物相区别,并为天下贵的标志。墨子也说过:“万事莫贵于义。”明代吕坤指出:“见义不为,又托之违众,此力行者之大戒也。”不论做什么事情,一旦失掉正义,必然陷入失败。

常言道:“爬得越高,跌得越重。”这话有道理。但不能认为,爬得高的人,都一定要跌下来。这是有条件的。什么条件呢?就是失掉正义等基本原则。不管是谁,如果失掉正义等基本原则,那就必然是“爬得越高,跌得越重”了!

§7 自我封闭凶

[原文]《丰·上六》:“丰其屋,蔀其家,闕其户,阒其无人,三岁不覿,凶。”《象传》:“丰其屋,天际翔也。闕其户,阒其无人,自藏也。”

[注释]“蔀”帘或棚;“阒”,寂静;“闕”,与窥同。

[原意]“上六”是阴柔小人,在丰卦之极点,又是上卦动的终了,因而不安定;下卦的光明,也不能到达,以致黑暗;就像自己闭藏在大房子里,又用帘子将家完全遮蔽,更加黑暗。由门缝窥视,看不到人影,有三年之久,没有看到有人来。像这样完全孤立,当然凶险。《象传》说,屋顶高大,是说小人得志,就像飞翔在天空那样得意,以致日益昏庸,终于没有人前来,完全陷入孤立。这不是被他人抛弃,而是自己将自己闭塞了。

[意义]这里旨在告诫：自高自大，自我封闭，必然陷入孤立境地，当然也就凶险了。

这里用把自己封闭在高大的房子里连门窗都遮蔽起来，说明与世隔绝的危险，是很形象的。一个人在得志的情况下，可以住上高楼大厦，飘飘然于空中，但是，把自己完全封闭起来，不与外界交往，与世隔绝，就必然日益昏庸，最后完全陷于孤立的境地。这种局面的出现，怨不得他人，完全是咎由自取。

这里蕴涵着一个深刻的道理：任何人，即使在得志之时，也不能自鸣得意，自我封闭。否则，就会陷入孤立，招至凶险。

也就是说，事物本来是普遍联系的。这就决定了任何人和事在本质上的开放性。开放，才能顺应、体现事物之间的联系，才能避免孤立，避免因孤立而导致的凶险。

所以，一个人，尤其一个领导者、管理者，要想办成某件事、尤其要想成就某项伟大的事业，就要时时注意，千万不要自高自大，自我封闭！

对个人来说是如此，对群体来说也是如此。一支队伍，一个单位，一个民族、国家，在任何时候，任何情况下，都不可自高自大、自我封闭，否则就会陷入孤立无援的危险境地。

§8 诚实求助并不违背原则

[原文]《益·六三》：“益之用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。”《象传》：“益用凶事，固有之也。”

[注释]“益之用凶事”，《周礼·大宗伯》有“以凶礼哀邦国之忧”的记载。周代有这样的惯例，当诸侯各国，发生君主死亡、饥馑、天灾、战乱等重大事故时，就报告天子，并通知邻国，请求援助。这一惯例，到春秋时代，依然盛行。在《左传》、《国语》中，可看到许多这样的事例。例如《国语·鲁语》载：鲁庄公二十七年，鲁国发生饥馑时，臧文仲带着圭与磐做礼物，前往邻近的齐国，请求援助。“圭”，玉器。

[原意]“六三”在下卦的最上位，与上卦邻接；下卦“震”是动，所以“六三”自动前往，向“六四”请求援助。对君子来说，乞求别人，是可耻的行为，但当发生凶险事故时，则是例外，不是过失。但这样做时，不可违背中庸之道，而且必须带着圭当做礼物，以表示诚信。《象传》说，在困难、凶险之时向他人求助，是不违背原则的，可以的。

[意义]这里旨在说明，在危难之际，诚心向他人求助，是不违背原则的。

古人很注意自强不息，不主张轻易向他人乞求，认为那样做是可耻的，但是在自己的确不能排解危难之际，是可以的，而且应该向他人求助的，只是心意要诚。本爻辞中说的带着圭之类的礼物向他人求助，就是表示诚意。

每个人生活在社会关系之中。是社会关系之网上的一个纽结，即始点、终点、支点和交点。这一客观现实就决定了任何个人，必然与他人交往，交往就必然离不开思想上事业上的沟通、交流、支持，在这之中，自然也会发生物质上的交往。所谓“礼尚往来。往而不来，非礼也；来而不往，亦非礼也。”（《礼记·曲礼上》）这里所说的交往，包括物质方面的交往。“投我以木瓜，报之以琼瑶，非报也，永以为好也。”虽然讲的是情人之间事，但也通用于人际之间。君子之交。应该如此，唯有如此才称得上君子之交。所谓“君子之交淡如水”，是说君子之交不应建立在物质之上，不应该染上铜臭味，不应以物质、金钱为基础，而决不是说君子之交完全排斥物质、金钱方面的来往。事实上，因为君子彼此在思想、物质等方面具有的基础、条件不完全一样，因而在交往中，不可避免地在思想交流的同时，发生物质上的交往。这只要观察一下历史与现实，就一目了然了。别说一般人之间，就是那些“圣贤”、伟人，在交往中，也总是包括物质上的交往的。总之，在人际交往中，遇到困难、危险，首先应通过自己的努力去克服，但实在靠自己无法摆脱时，就可以诚心诚意地

向他人求助。这样做,是合情合理的,并不违背原则。

这个道理不仅适用于人际之间,也适用于国际之间。国与国也同样处于相互联系之中;国际关系实际上是人际关系在国与国关系之间的体现。两者当然不能等同,但也有许多相似之处。国际间的交往,尤其邻国之间的交往,对于双方来说,都是不可避免的。在这种交往中,也不外乎精神和物质两个方面。一个国家的发展、富强,当然主要靠自己,靠自力更生,励精图治,但在遇到困难危险而不能自己排除时,也可以、而且完全应该诚心诚意地向外求援。这样并不违背原则。当然,这样的求援完全是为了帮助自己渡过难关,完全是为了发展自己;倘若不是出于这样的动机,而是为了拜倒在外国人的脚下,充当人家的附庸,那就另当别论了。

求助为何要强调诚实?因为只有这样,可以表明自己确实处于危难之际,表明自己有来日相报的决心,因而能取得对方的信任。有了信任,对方才能慷慨相助。

§9 切勿“不胜而往”

[原文]《夬·初九》:“壮于前趾,往不胜为咎。”《象传》:“不胜而往,咎也。”

[注释]“往不胜”,前进而不成功。

[原意]“初九”阳爻阳位,得正;是下卦的“乾”,也即刚的一部分,所以壮大,喜气洋洋,要往前走;但由于居于最下位,心有余而力不足,并不能胜任决断小人的使命。《象传》说,没有胜利的把握而硬要前往,必然凶险。

[意义]这里旨在告诫,当心有余而力不足,没有必胜的把握时,切不可轻率前进。

爻辞是说,前进而不能取胜,就会招致灾难;而《象传》则加以发挥说,没有胜利把握的事,硬往前走,必然凶险。两者的意思基本一样,但前者注重的是已经发生的过程、事实,是对事实的描述,而后者则是对事情未发生、至少未完结时的一种预告。

不论个人或群体,在前进(完成某项事业)的过程中,要是不能取胜,获得成功,自然就是危险的了,甚至可能是灾难;不论个人或群体,明明没有取胜或成功的把握,却硬要轻率或冒险前进(去干某项事业),当然不会有什么好结果的了。

这显然是在告诫人们:在前进途中或做某件事情的过程中,要是没有成功的把握,就应该适可而止,而不要再继续前往或做某件事情;在前进之前或做某项事之前,要是没有胜利的把握,就干脆放弃。

仔细分析起来,“不胜而往,咎也”,实际上是对“往不胜为咎”的教训的总结。而这样的教训,可以说遍布于中外古今。试看那些挫折、失败,有许多是属于“不胜而往”所导致的。

§ 10 穷困而不失掉信念

[原文]《困·彖传》:“困,刚揜也。险以说,困而不失其所亨,其唯君子乎?”

[注释]“揜”,即掩;“所亨”,所信念、向往的事。

[原意]穷困,因为刚健被掩蔽。陷身于危险之中,仍然快乐,是由于在穷困中,仍未失掉信念,失掉自己追求的理想。这不是只有君子才能做到的吗?

[意义]这段话旨在强调,在穷困中只有坚定信念,不失掉自己所追求的理想,才能保持乐观,称得上君子。

古人是很讲信念和理想的,尽管其信念、理想有其特定的内容。一旦某种理想确立,就不遗余力地追求、实现它。许多志士仁人,之所以能在穷困之中,甚至在生死关头,都表现出乐观精神,就是因为心中有着坚定的信念。《周易》中多处涉及到这样的观点,说明中国自古以来就把理想、信念看得十分重要。

穷困,对于许多人来说,是难免遇到的事。所谓穷困当然不能理解为仅仅是生活方面的,更主要的是事业方面的。对于穷困,有两种截然不同的态度。一种是,生活中遇到穷困,便怨天尤人,悲观

厌世，或者用不正当手段以图摆脱；事业上陷入穷困，便悲观失望，消极颓丧，甚至变节、叛变。这是小人所为。另一种是，生活中遇到穷困，不怨天尤人，而能安之若素，并以积极的态度以图摆脱之；事业陷入穷困，不悲观失望，也不消极颓丧，而是以奋发图强、战天斗地的精神和毅力以图摆脱之。这便是君子之所为。他们之所以有如此天壤之别，就是因为他们所具有的理想、信念及其坚定程度不同。一个人，只要具备了崇高而坚定的信念，就不会惧怕任何艰难险阻、穷困危险，就会永远保持乐观向上的精神状态，以矢向如一、持之以恒的态度去追求自己理想的实现。

§ 11 勇往直前

[原文]《升·九三》：“升虚邑。”《象传》：“升虚邑，无所疑也。”

[注释]“虚邑”，指无人的村落。阳爻的中央充实，阴爻的中央空虚，升卦之上卦“坤”全是阴爻，所以空虚；坤卦又是地，因而用空虚无人的村落比拟。

[原意]“九三”刚毅，一心升进，前方又是空虚无人的村落，因此没有任何疑虑，可以放心大胆地前进。

[意义]这里旨在强调应当勇往直前。

这里所说的“空虚无人的村落”，可以理解为没有敌人或重大障碍。在这样的条件下，本应该放心大胆地前进。可是，在现实生活中，有的人却不是这样，明明没有敌人或重大障碍，仍疑神疑鬼，束手束脚，这样就很难办成一件事情，尤其难于成就某项大业。

勇往直前，是一个人，尤其领导者、管理者必须具备的品格或素质。因为只有具备了这样的素质，才能沿着既定的方向不断前进，才能及时、不断地冲破障碍，战胜敌人，一步一步地实现目标。这种素质，不仅在顺利的条件下表现出来，更重要的是在困难，尤其在障碍重重、强敌压境的条件下表现出来。越是在困难时刻，越是在危急关头，就越发显出这一素质的可贵、重要。

当然，毫不疑惧，勇往直前，也并不意味着不看条件、不分情况

地盲目行动、冒险前进；也并不意味着在任何条件下，都照直前进而不退却，不走弯路。勇往直前的精神只有与冷静的头脑、科学的态度相结合，才能产生真正向前的结果。

§ 12 “顺事”而行

[原文]《升·六四》：“王用亨于岐山，吉无咎。”《象传》：“王用亨于岐山，顺事也。”

[注释]“亨”，同享；这里指祭祀。古代的祭祀，依等级、身分划分。帝王祭天地，诸侯祭山川。“四”是诸侯之位；但“王”并不限于帝王，诸侯也称王。

[原意]“六四”阴爻阴位，柔顺得正，可以顺利地升进，就像君王升岐山祭祀一样，吉祥，没有灾难。《象传》说，祭祀是应当的事，顺应事理去做，必然吉祥。

[意义]这里显然说明了这样一个道理：顺事而行，必然吉祥。

这里所说的“顺事”，本意指祭祀，即按着等级、身份所要求的礼仪去做，既不失身份，也不越轨。这样，自然吉祥了。但是，这个道理并不限于祭祀方面，而具有普遍的意义。就是说，人们不论办什么事情，只要“顺事”而行，就一定成功、吉祥。

从一般意义上说，所谓“顺事”而行，就是顺应事物本身具有的条理、规律去做；事物本身具有的条理、规律虽然千差万别，各不相同，但只要顺应它们各自的条理、规律去做，就一定成功、吉祥。这是为什么呢？因为任何事物都是处于无休止的发展变化之中的；而这种发展变化都不是杂乱无章的，总要表现出一定的条理、规律。当人们做事时，如果顺应这种条理、规律，就会促进事物的发展变化，就吉祥；如果违背这种条理、规律，就会受挫、失败，即凶险了。事实上，人们不论做什么事，之所以成功，都是由于“顺事”而行的结果；而之所以失败，则都是“逆事”而行，即违背事理、规律的结果。

这个道理虽然简单明了，但真正完全照办，并非易事。其难主

要难在：第一、各种不同类别的事物所固有的事理、规律，并不那么容易被发现、认识、掌握，尤其那些复杂的、宏大的、精微的事物，要发现、认识、掌握其事理、规律，相当费气力、花功夫；第二、要与随时可能产生的同事理、规律相背离的私心杂念进行斗争，所以需要高度的自觉性和顽强的毅力。所谓“世界上最难的是战胜自己，”道理就在这里。许多人在许多时候，并不是不明事理、规律，也并不是不懂得只有顺应事理、规律才能把事情办好的道理，但就是由于私心杂念作怪，欲（利）令智昏，因而不能或不完全能照事理、规律去做。那些违法乱纪、为非做歹之徒，贪赃枉法、祸国殃民之辈，以及那些见异思迁、知难而退、临阵脱逃的人等等，都属于这类情形。

§ 13 不可侥幸妄进

[原文]《困·六三》：“困于石，据于蒺藜，入于其宫，不见其妻，凶。”《象传》：“据于蒺藜，乘刚也。入于其宫，不见其妻，不祥也。”

[注释]“蒺藜”，有刺的植物；“据”，占据，触及。“宫”，室，住处。

[原意]“六三”阴柔，不正不中，象征小人，难安于位，想前进但有像巨石般的“九四”阻挡，难以实现。于是不得已转回家去，又看不到妻子。“妻”，指应当与之相应的“上六”，但因“六三”与“上六”都是阴爻，同性相斥，终于找不到安身的场所，因而凶险。

《系辞传》云：“非所困而困焉，名必辱；非所据而据焉，身必危。既辱且危，死期将至，妻其可得见耶。”意思是“不应当穷困而穷困，名声必然受辱；不应当占据却占据，自身必然危险；既羞辱又危险，死期就要到来，又怎么能见到妻子呢？”

[意义]这里拿日常生活举例说明，不中不正，侥幸妄进，就必然陷入穷困。

所谓不中不正，就是指动机不纯，方法手段也不正当。这样的人不论办什么事情，都是不可能成功的。

这里所蕴涵的深刻的意义在于，强调了动机与手段在事业中的重要地位、作用。一个人不论做什么事情，如果不首先端正动机，

并选择正确的方法、手段，而侥幸妄进，就必然陷入穷困。

当然，侥幸妄进不仅在动机不纯、方法和手段不正当的情况下会发生，而且在力量弱小或处于不利境域时，也会发生。因为在这样的条件下，想改变处境而又没有把握，所以就寄希望于命运，于是侥幸妄进。殊不知越是这样，就会越陷入被动。虽然也有偶尔成功之时，但毕竟是千载难逢的。因此，一个人，尤其是一个领导者、管理者，在力量不足或由于种种原因而处于不利境域时，更应该慎重决断、小心行事，切不可把自己的行动建立在碰运气上。

§ 14 解救穷困手段必须正当

[原文]《困·上六》：“困于葛藟，于臲臲，曰动悔，有悔，征吉。”
《象传》：“困于葛藟，未当也。动悔，有悔吉，行也。”

[注释]“葛藟”，是葛与蔓，攀附缠绕的蔓生植物，“臲臲”，是动摇的危险场所。

[原意]“上六”指阴柔小人，穷困到极点，就像被葛蔓缠绕，无法挣脱，陷入动摇不安的险地。这时采取行动，就会后悔，但如果能够悔改，前进仍然吉祥。《象传》说，困于葛蔓由于行动不正当，行动会后悔。能够悔改则吉祥。因为已经在困卦的最上位，再往前走，就可以走出困境了。

[意义]这一爻说明，当解救穷困时，如手段不正当，反而会愈陷愈深，必须及时反省。

具体说，这里蕴涵以下道理：

其一、解救穷困，手段必须正当。人们不论兴办什么事业时，难免遇到坎坷，陷入穷困，而解救穷困，又是人之常情。没有谁会安于穷困。但是解救穷困必须手段正当。比如，当人们生活陷入穷困时，以诚实的辛勤的劳动去摆脱，就属于正当手段；如以坑崩拐骗偷去摆脱，就属于非正当手段。用非正当手段去解救、摆脱穷困，不但达不到目的，反而会愈陷愈深。那些靠坑崩拐骗偷等不正当手段摆脱穷困的人，是不会长久的，在法制健全的社会中，终将受到惩罚，而

最终什么也得不到。

其二、要是因为一时糊涂或上他人的当而用不正当手段企图解救穷困,应及时反省、悔改,否则,其结局更可悲。这是早已为历史和现实反复证明了的真理了。所谓“悬崖勒马,回头是岸,”就含有这个意思。

§ 15 得道多助

[原文]《蹇·九五》:“大蹇朋来。”《象传》:“大蹇朋来,以中节也。”

[注释]“大蹇”,非常艰难;“中节”,中正之节,品德。

[原意]“九五”处于君位,但陷入上卦险的正中央,形势非常艰难。不过,“九五”刚健中正。在艰难困境中,必定会有中正的同志前来营救,那就是“六二”。《象传》说:由于坚守中正的节操,所以会有同志前来救援。

[意义]这里旨在强调有德不孤,得道多助。关于这段话所包含的协调方面的意义,我们已在协调篇中作了说明,现再就其蕴涵的事业方面的意义,加以分析。

人们在推进自己热衷的事业的过程中,难免陷入困境,甚至绝境,但是,只要自己平时坚守中正之道,具有高尚的节操,就一定会有朋友、同志伸出援助的手,帮助自己摆脱困境,甚至使自己绝处逢生。

具体说,这里含义有二:

其一、有德不孤。具有高尚的道德(古人认为中正是最高尚的道德)的人,是不怕孤立,也不会孤立的。这可以说是普遍存在于古今中外的事实,也是真理。在任何时代、任何国度,好人,即具有高尚品德的人,总是占大多数,而缺德,道德败坏之人,总是占极少数。所以,具有高尚道德的人,是必然会得到多数人的好感和称颂的。有德者不会孤立,也不怕孤立的道理,就在这里。

其二、得道多助。这个道理同上面是一样的。所谓得道,就是

拥有真理，维护正义。不论办什么事情，总是遵循客观事物的发展规律，考虑到社会上的大多数人的利益、愿望和要求。也就是说，不论办什么事情，总是主持正义，维护和发展进步的事业，顺乎潮流、合乎民意。这样，就能很自然地赢得多数人的拥护、支持。相反，一个人如果不主持正义，阻碍、破坏进步事业，逆潮流而动，背民意而行，那就是失道。失道必然寡助。这是早已为历史和现实反复证明了的真理。

§ 16 重视基础建设

[原文]《剥·初六》：“剥床以足，蔑贞凶。”《象传》：“剥床以足，以灭下也。”

[注释]“蔑”，精神倦怠，《说文》：“蔑，劳目无精也。”“贞”，即定，《释名》：“贞，定也。”

[原意]“初六”阴爻阳位，不正。床足已剥落，又精神倦怠，就一定凶险。《象传》说，剥落床脚，是说明从基础开始毁灭。

[意义]这里旨在说明，一旦基础开始毁灭，就必定凶险，所以务必要重视基础建设。

人们都很清楚，一旦床腿坏了，床就会失衡，甚至翻倒，就没法睡觉了。正睡觉时，床腿剥落，人就会跌落，造成伤害。这就是凶险了。

这个道理可以引申到事业的开展上。不论什么事业，都要从基础做起，基础建设，对于任何事业来说，都是十分重要的。万丈高楼，岿然耸立，是因为基础牢固，倘若基础不牢，那就必然崩塌。所以，基础打得牢不牢，对于事业的开展、成功，至关重要。拿治学来说，基础牢固，才能做到触类旁通，不断在知识的高峰上步步登高；要是基础知识不牢，那是很难做出成就的。许多人在学业上得失成败的分垒，就在于基础知识打得厚不厚、牢不牢。谁欲成就学业，谁就必须首先打好基础。这是一条已被实践证明了的真理。再拿群众性的事业来说，只有首先打好基础，把群众的积极性、主动性都

调动起来，统一认识、统一目标、统一计划、统一行动，才能卓有成效地开展。可以毫不夸张地说，基础建设，在任何事业中，都是第一位的工作。倘若基础没打好，广大群众的积极性、主动性没有充分调动起来，甚至根本没有调动起来，那任何群众性的事业都是不好开展的，一般是开展不起来的，就更不能奢望求得成功了。

§ 17 成事需有恒心

[原文]《恒·上六》：“振恒，凶。”《象传》：“振恒在上，大无功也。”

[注释]“振”，动荡；“大无功”，毫无成就。

[原意]上卦“震”是动，表示经常动荡不安；但“上六”阴柔，难以坚持，所以凶险。《象传》说，身居上位而动荡不安，缺乏恒心，所以不能成就大事。

[意义]这里显然在告诫，缺乏恒心，是成就不了大事的。换句话说，欲成就大事，需有恒心。

人们无论做什么事情，都不可能一蹴而就，往往经过坎坷、磨难。而要达到既定的目标，就必须战胜坎坷，经过磨难。这就需要有所矢向如一、锲而不舍的精神，即有恒心。没有恒心，一遇坎坷就动摇，一遭波折就灰心，那就很容易半途而废，什么事情也办不成。

有无恒心，对于事业的成败具有重要的作用。有恒心者，即使力量微弱，条件艰苦，但只要坚持不懈地朝着既定的目标做下去（沿着既已走上的道路走下去），也一定会有收获或成功的。所谓“滴水穿石”，就是恒心之威力的鲜明体现。相反，即使力量再强大，条件再优越，若没有恒心，一暴十寒，一遇到困难、波折，就灰心丧气，那是不可能有所收获，甚至会一败涂地的。

§ 18 劳逸结合

[原文]《随·象传》：“泽中有雷，随，君子以响晦入宴息。”

[注释]“响”，即向；“晦”，日暮，夜晚；“宴”，即安，《说文》：“宴，安也。”“宴息”，即休息。

[原意]随卦下卦“震”是雷，上卦“兑”是泽，因而说“泽中有雷”。雷潜伏在泽的深处，是安息不动的形象。另外，“震”的方位在东方，象征日出；“兑”的方位在西方，象征日落，两者又象征春天与秋天，都有随着时序转换，进入安息时期的含意。生是息的开始，息是生的转机。宇宙万物，在时间的消长中生生不息。所以说，君子应当效法大自然这一法则，白天勤奋工作，夜晚就回到家中安息。

[意义]这里说明了有劳有逸、劳逸结合的道理。

“日出而作，日落而息”。这在中国几千年的社会发展中，成为人们生活的节拍。这固然是与一家一户的小农经济的生产方式相适应的，但这一现象中也含有深刻的哲理：人必须有劳有逸，劳逸必须很好结合，方能维护正常的生活、劳动、娱乐。这是问题的实质。至于“日出而作，日落而息”，则是与生产力的发展水平，与科学技术水平相关联的。在没有其他照明手段的条件下，人们也只能借助于日光而从事劳动。随着社会生产力、尤其科学技术的不断进步，其他的照明手段的不断出现，“日出而作，日落而息”的生活节拍日趋被打乱了，但劳逸结合这一法则、规律，则是不可能被打乱，而会一直起作用的。

附录 1

《周易》研究历代重要著作

一、《周易》研究，侧重于注释的历代著作选列

《子夏易传》：为说易之书最古者，真本已佚，春秋·卜商撰。

《易传》：相传为春秋孔子所撰。

《周易注》：郑康成注一卷，汉·郑玄撰。

《周易注》：魏·王弼。

《周易正义》：魏·王弼，晋·韩康伯注。唐·孔颖达疏。

《周易口诀义》：唐·史徵。

《周易释文》：唐·陆德明。

《周易集解》：唐·李鼎祚撰。

《易传》：宋·程颐。

《温公易说》：宋·司马光撰。

《周易新讲义》：宋·耿南仲。

《周易本义》：宋·朱熹撰。

《易说》：宋·赵善誉。

《周易经传集解》：宋·林栗。

《周易详解》：宋·李杞。

《周易浅述》：清·陈梦雷。

《周易函书约注》：清·胡煦。

《周易傅义》：清·朱轼。

《周易玩辞集解》：清·查慎行。

《周易述》：清·惠栋。

《周易章句证异》：清·翟均廉。

《御纂周易折中》：清·康熙五十四年。

《周易稗疏》清·王夫之。

《周易尚氏学》清·尚秉和。

《周易解故》清·丁晏。

《周易姚氏学》清·姚配中。

《周易古今注》近代·高亨。

二、《周易》研究，侧重于发挥的历代著作选列

《易纬·乾坤凿度》汉·郑玄注。

《易纬·乾凿度》汉·郑玄注。

《易学辨惑》宋·邵伯温撰。

《易小传》宋·沈该撰。

《易璇玑》宋·吴沆撰。

《易原》宋·程大昌。

《周易义海撮要》宋·李衡。

《周易玩辞》宋·项安世。

《周易总义》宋·易拔。

《易通》宋·赵以夫。

《易象意言》宋·蔡渊。

《周易要义》宋·魏了翁。

《易说启蒙小传》宋·税以权。

《易学启蒙》宋·胡方平。

《周易傅义》宋·董楷。

《周易象义》宋·丁易东。

《易原奥义》元·宝巴。

《周易衍义》元·胡震。

《周易爻变义蕴》元·陈应润。

《周易大全》明·胡广。

《易用》明·陈祖念。

《易象》明·黄道周。

- 《易象解》:明·刘濂。
《六爻原义》:明·金瑤。
《周易生生真传》:明·俞国人。
《易灯传》:宋·无名氏撰。
《易解心灯》:明·蒋士龙。
《易学象数论》:清·黄宗羲。
《周易洗心》:清·任启运。
《读易辨疑》:清·李开先。
《易象数理分解》:清·谢维岳。
《周易观象》:清·李光地。
《周易笔谈》:清·杭辛斋。

三、周易图解选列

- 《易纬·坤灵图》:汉·郑玄。
《周易钩隐图》:宋·刘牧。
《易图说》:宋·吴仁杰。
《易图通辨》:宋·雷思斋。
《周易图说》:元·钱义方。
《周易旁注图说》:明·朱升。
《易经图释》:明·刘定之。
《周易卦变图传》:明·吕怀。
《伏羲图赞》:明·陈弟。
《易图亲见》:明·来集之。
《易芪图说》:清·潘咸。
《易图疏义》:清·刘鸣珂。
《周易后天归图》:清·黎由高。
《易图明辨》:清·胡渭。

四、河洛专著选列

- 《太极图说》:宋·周敦颐。

《易数勾隐图》:宋·刘牧。

《河洛定仪赞》:明·俞国人。

《河洛真传》:明·俞国人。

《河图发微》:明·陈上槐。

《河图洛书原舛编》:清·毛奇龄。

《河洛先天图说》:清·刘天真。

五、周易考略、训诂、占筮选列

《周易经传训解》:宋·蔡渊。

《古易音训》:宋·吕祖谦。

《周易文诠》:元·赵沅。

《卦变考略》:明·董守谕。

《古周易订诂》:明·何楷。

《读易考原》:元·萧汉中。

《卦变考略》:明·董守谕。

《周易象训》:清·姚球。

《周易校勘记》:清·阮元。

《周易筮辞考》:近代·李镜池。

六、周易占筮之书

《皇极经世》:宋·邵子。

《周易古占法》:宋·程迥。

《奇门遁甲符应经》:宋·杨维德。

《易筮通变》:宋·雷思。

《易林》:汉·焦延寿。

《京氏易传》:汉·京房。

《玄珠密语》:唐·王冰。

《观象玩占》:唐·李淳风。

《周易筮述》:清·王宏。

《春秋占筮书》:清·毛奇龄。

《遁甲演义》：明·程道士。

《奇门遁甲占验》：明·程道士。

《星学大成》：明·万民英。

《星占三卷》：明·刘孔照。

《星命总括》：明·耶律纯。

《奇门遁甲图》：明·无名氏。

《黄帝奇门遁甲》：明·无名氏。

《通占大象历星经六卷》：明·无名氏。

《易学筮贞》：清·赵世时。

《六壬大全》：郭御青著。

《六壬指南》：陈公献著。

《六壬大全》：无名氏撰著。

附录 2

易 经

上经

乾 第一

乾下 乾：元亨，利贞。
 乾上

初九 潜龙，勿用。

九二 见龙在田，利见大人。

九三 君子终日乾乾，夕惕若，厉，无咎。

九四 或跃在渊，无咎。

九五 飞龙在天，利见大人。

上九 亢龙，有悔。

用九 见群龙无首，吉。

坤 第二

坤下 坤：元亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主，利西
 坤上

南得朋，东北丧朋。安贞，吉。

初六 履霜，坚冰至。

六二 直、方、大，不习，无不利。

六三 含章可贞，或从王事，无成有终。

六四 括囊，无咎，无誉。

六五 黄裳，元吉。

上六 龙战于野，其血玄黄。

用六 利永贞。

屯 第三

震下
坎上 屯：元亨，利贞。勿用有攸往，利建侯。

初九 磐桓，利居贞，利建侯。

六二 屯如遭如，乘马班如，匪寇婚媾。女子贞不字，十年乃字。

六三 即鹿无虞，惟入于林中，君子几不如舍，往吝。

六四 乘马班如，求婚媾，往吉，无不利。

九五 屯其膏。小，贞吉；大，贞凶。

上六 乘马班如，泣血涟如。

蒙 第四

坎下
艮上 蒙：亨，匪我求童蒙，童蒙求我。初筮告，再三渎，渎则不告。利贞。

初六 发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往吝。

九二 包蒙吉，纳妇吉。子克家。

六三 勿用取女，见金，夫不有躬，无攸利。

六四 困蒙吝。

六五 童蒙吉。

上九 击蒙，不利为寇，利御寇。

需 第五

乾下
坎上 需：有孚，光亨，贞吉，利涉大川。

初九 需于郊，利用恒，无咎。

九二 需于沙，小有言，终吉。

九三 需于泥，致寇至。

六四 需于血，出自穴。

九五 需于酒食，贞吉。

上六 入于穴，有不速之客三人来，敬之，终吉。

讼 第六

坎下
䷆ 乾上 讼：有孚，窒。惕，中吉。终凶，利见大人，不利涉大川。

初六 不永所事，大有言，终吉。

九二 不克讼，归而逋，其邑人三百户无眚。

六三 食旧德，贞厉，终吉。或从王事，无成。

九四 不克讼，复即命，谕安，贞吉。

九五 讼，元吉。

上九 或锡鞶带，终朝三褫之。

师 第七

坎下
䷆ 坤上 师：贞，丈人吉，无咎。

初六 师出以律，否臧凶。

九二 在师中，吉，无咎，王三锡命。

六三 师或舆尸，凶。

六四 师左次，无咎。

六五 田有禽，利执言，无咎。长子帅师，弟子舆尸，贞凶。

上六 大君有命，开国承家，小人勿用。

比 第八

坤下
䷇ 坎上 比：吉，原，筮，元永贞，无咎。不宁方来，后夫凶。

初六 有孚比之，无咎。有孚盈缶，终来有它吉。

六二 比之自内，贞吉。

六三 比之匪人。

六四 外比之，贞吉。

九五 显比，王用三驱，失前禽。邑人不诫，吉。

上六 比之无首，凶。

小畜 第九

乾下
䷈ 巽上 小畜：密云不雨，自我西郊。

初九 复自道，何其咎？吉。

九二 牵复，吉。

九三 舆说辐，夫妻反目？

六四 有孚，血去，惕出，无咎。

九五 有孚挛如，富以其邻。

上九 即雨即处，尚德载。妇贞厉，月几望，君子征凶。

履 第十

兑下
三 乾上 履：履虎尾，不咥人，亨。

初九 素履，往无咎。

九二 履道坦坦，幽人贞吉。

六三 眇能视，跛能履，履虎尾，咥人凶，武人为于大君。

九四 履虎尾，愬愬，终吉。

九五 夬履，贞厉。

上九 视履考祥，其旋元吉。

泰 第十一

乾下
三 坤上 泰：小往大来，吉，亨。

初九 拔茅茹以其汇，贞吉。

九二 包荒，用冯河，不遐遗朋，亡得，尚于中行。

九三 无平不陂，无往不复，艰贞，无咎。勿恤其孚，于食有福。

六四 翩翩，不富以其邻，不戒以孚。

六五 帝乙归妹以祉，元吉。

上六 城复于隍，勿用师。自邑告命，贞吝。

否 第十二

坤下
三 乾上 否：否之匪人，不利君子贞。大往小来。

初六 拔茅茹以其汇，贞吉，亨。

六二 包承，小人吉，大人否，亨。

六三 包羞。

九四 有命，无咎，畴离祉。

九五 休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。

上九 倾否，先否后喜。

同人 第十三

离下
三 乾上 同人：于野，亨。利涉大川，利君子贞。

初九 同人于门，无咎。

六二 同人于宗，吝。

九三 伏戎于莽，升其高陵，三岁不兴。

九四 乘其墉，弗克攻，吉。

九五 同人，先号咷而后笑，大师克相遇。

上九 同人于郊，无悔。

大有 第十四

乾下
三 离上 大有：元亨。

初九 无交害，匪咎，艰则无咎。

九二 大车以载，有攸往，无咎。

九三 公用亨于天子，小人弗克。

九四 匪其彭，无咎。

六五 厥孚交如，威如，吉。

上九 自天佑之，吉，无不利。

谦 第十五

艮下
三 坤上 谦：亨，君子有终。

初六 谦谦君子，用涉大川，吉。

六二 鸣谦，贞吉。

九三 劳谦，君子有终，吉。

六四 无不利，撝谦。

六五 不富以其邻，利用侵伐，无不利。

上六 鸣谦，利用行师，征邑国。

豫 第十六

坤下

豫：利建侯、行师。

震上

初六 鸣豫，凶。

六二 介于石，不终日，贞吉。

六三 盱豫，悔，迟，有悔。

九四 由豫，大有得，勿疑朋盍簪。

六五 贞吉，恒不死。

上六 冥豫，成有渝，无咎。

随 第十七

震下

随：元亨，利贞，无咎。

兑上

初九 官有渝，贞吉，出门交有功。

六二 系小子，失丈夫。

六三 系丈夫，失小子，随有求，得，利居贞。

九四 随有获，贞凶。有孚在，道以明，何咎？

九五 孚于嘉，吉。

上六 拘系之，乃从维之，王用亨于西山。

蛊 第十八

巽下

蛊：元亨，利涉大川，先甲三日，后甲三日。

艮上

初六 干父之蛊，有子，考无咎。厉，终吉。

九二 干母之蛊，不可贞。

九三 干父之蛊，小有悔，无大咎。

六四 裕父之蛊，往见吝。

六五 干父之蛊，用誉。

上九 不事王侯，高尚其事。

临 第十九

兑下
坤上
临：元亨，利贞。至于八月，有凶。

初九 咸临，贞吉。

九二 咸临，吉，无不利。

六二 甘临，无攸利。既忧之，无咎。

六四 至临，无咎。

六五 知临，大君之宜。吉。

上六 敦临，吉，无咎。

观 第二十

坤下
巽上
观：盥而不荐，有孚颙若。

初六 童观，小人无咎，君子吝。

六二 窥观，利女贞。

六三 观我生，进退。

六四 观国之光，利用宾于王。

九五 观我生，君子无咎。

上九 观其生，君子无咎。

噬嗑 第二十一

震下
离上
噬嗑：亨，利用狱。

初九 履校灭趾，无咎。

六二 噬肤灭鼻，无咎。

六三 噬腊肉，遇毒，小吝，无咎。

九四 噬乾肺，得金矢，利艰贞，吉。

六五 噬乾肉，得黄金，贞厉，无咎。

上九 何校灭耳，凶。

贲 第二十二

离下
 ䷝ 賁：亨，小利有攸往。

初九 賁其趾，舍车而徒。

六二 賁其须。

九三 賁如，皤如，永贞吉。

六四 賁如，皤如，白马翰如，匪寇婚媾。

六五 賁于丘园，束帛戔戔，吝，终吉。

上九 白賁，无咎。

剥 第二十三

坤下
 ䷖ 剥：不利有攸往。

初六 剥床以足，蔑贞，凶。

六二 剥床以辨，蔑贞，凶。

六三 剥之，无咎。

六四 剥床以肤，凶。

六五 贯鱼以宫人宠，无不利。

上九 硕果不食，君子得舆，小人剥庐。

复 第二十四

震下
 ䷗ 复：亨，出入无疾，朋来无咎，反复其道，七日来复，利有攸往。

初九 不远复，无祇悔，元吉。

六二 休复，吉。

六三 频复，厉，无咎。

六四 中行独复。

六五 敦复，无悔。

上六 迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败，以其国君凶，至于十年不克征。

无妄 第二十五

震下
无妄：元亨，利贞。其匪正有眚，不利有攸往。

初九 无妄，往吉。

六二 不耕获，不菑畲，则利有攸往。

六三 无妄之灾，或系之牛，行人之得，邑人之灾。

九四 可贞，无咎。

九五 无妄之疾，勿药有喜。

上九 无妄行有眚，无攸利。

大畜 第二十六

乾下
大畜：利贞。不家食，吉。利涉大川。

初九 有厉，利已。

九二 舆说辐。

九三 良马逐，利艰贞，曰闲舆卫，利有攸往。

六四 童牛之牯，元吉。

六五 豶豕之牙，吉。

上九 何天之衢，亨。

颐 第二十七

震下
颐：贞吉，观颐，自求口实。

初九 舍尔灵龟，观我朵颐，凶。

六二 颠颐，拂经，于丘颐，征凶。

六三 拂颐，贞凶，十年勿用，无攸利。

六四 颠颐，吉。虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。

六五 拂经，居贞，吉。不可涉大川。

上九 山颐，厉吉，利涉大川。

大过 第二十八

巽下
大过：栋桡，利有攸往，亨。

- 初六 藉用白茅，无咎。
 九二 枯杨生稊，老夫得其女妻，无不利。
 九三 栋桡，凶。
 九四 栋隆，吉。有它，吝。
 九五 枯杨生华，老夫得其士女，无咎，无誉。
 上六 过涉灭顶，凶，无咎。

坎 第二十九

坎下
 ䷜ 坎上 坎：有孚维心，亨，行有尚。

- 初六 习坎，入于坎窞，凶。
 九二 坎有险，求小得。
 六三 来之坎，坎险且忧，入于坎，窞，勿用。
 六四 樽酒，簋贰，用缶纳约自牖，终无咎。
 九五 坎不盈，祗既平，无咎。
 上六 系用徽纆，置于丛棘，三岁不得，凶。

离 第三十

离下
 ䷝ 离上 离：利贞，亨。畜牝牛，吉。

- 初九 履错然，敬之，无咎。
 六二 黄离，元吉。
 九三 日昃之离，不鼓缶而歌，则大耋之嗟，凶。
 九四 突如其来如，焚如，死如，弃如。
 六五 出涕沱若，戚嗟若，吉。
 上九 王用出征，有嘉折首，获匪其丑，无咎。

下 经

咸 第三十一

艮下
 ䷞ 兑上 咸：亨，利贞，取女，吉。

- 初六 咸其拇。
六二 咸其腓，凶。居吉。
九三 咸其股，执其随，往吝。
九四 贞吉，悔亡，憧憧往来，朋从尔思。
九五 咸其脢，无悔。
上六 咸其辅颊舌。

恒 第三十二

巽下
恒：亨，无咎，利贞，利有攸往。
震上

- 初六 浚恒，贞凶，无攸利。
九二 悔亡。
九三 不恒其德，或承之羞，贞吝。
九四 田无禽。
六五 恒其德贞，妇人，吉；夫子，凶。
上六 振恒，凶。

遁 第三十三

艮下
遁：亨，小利贞。
乾上

- 初六 遁尾，厉，勿用有攸往。
六二 执之用黄牛之革，莫之胜说。
九三 系遁，有疾，厉；畜臣妾，吉。
九四 好遁，君子吉，小人否。
九五 嘉遁，贞吉。
上九 肥遁，无不利。

大壮 第三十四

乾下
大壮：利贞。
震上

- 初九 壮于趾，征凶；有孚。
九二 贞吉。

九三 小人用壮，君子用罔。贞厉，羝羊触藩，羸其角。

九四 贞吉，悔亡。藩决不羸，壮于大舆之輹。

六五 丧羊于易，无悔。

上六 羝羊触藩，不能退，不能遂，无攸利。艰则吉。

晋 第三十五

䷢ 坤下 离上 晋：康侯用锡马蕃庶，昼日三接。

初六 晋如，摧如，贞吉。罔孚，裕，无咎。

六二 晋如，愁如，贞吉。受兹介福于其王母。

六三 众允，悔亡。

九四 晋如鼫鼠，贞厉。

六五 悔亡，失得勿恤，往吉，无不利。

上九 晋其角，维用伐邑，厉吉，无咎，贞吝。

明夷 第三十六

䷣ 离下 坤上 明夷：利艰贞。

初九 明夷，于飞垂其翼。君子于行，三日不食。有攸往，主人有言。

六二 明夷，夷于左股，用拯，马壮，吉。

九三 明夷，于南狩，得其大首，不可疾，贞。

六四 入于左腹，获明夷之心，于出门庭。

六五 箕子之明夷，利贞。

上六 不明晦，初登于天，后入于地。

家人 第三十七

䷤ 离下 巽上 家人：利女贞。

初九 闲有家，悔亡。

六二 无攸遂，在中馈，贞吉。

九三 家人嗃嗃，悔厉，吉。妇子嘻嘻，终吝。

六四 富家，大吉。

九五 五假有家，勿恤，吉。

上九 有孚威如，终吉。

睽 第三十八

兑下
离上 睽：小事吉。

初九 悔亡。丧马，勿逐自复。见恶人，无咎。

九二 遇主于巷，无咎。

六三 见舆曳，其牛掣，其人天且劓。无初，有终。

九四 睽孤遇元夫，交孚，厉，无咎。

六五 悔亡，厥宗噬肤，往何咎？

上九 睽孤见豕负涂，载鬼一车。先张之弧，后说之弧，匪寇，婚媾。往遇雨则吉。

蹇 第三十九

艮下
坎上 蹇：利西南，不利东北。利见大人，贞吉。

初六 往蹇，来誉。

六二 王臣蹇蹇，匪躬之故。

九三 往蹇，来反。

六四 往蹇，来连。

九五 大蹇，朋来。

上六 往蹇，来硕吉。利见大人。

解 第四十

坎下
震上 解：利西南。无所往，其来复，吉。有攸往，夙吉。

初六 无咎。

九二 田获三狐，得黄矢，贞吉。


六三 负且乘，致寇至，贞吝。

九上 解而拇，朋至斯孚。

六五 君子维有解，吉，有孚于小人。

上六 公用射隼于高墉之上，获之，无不利。

损 第四十一

 兑下 损：有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可

用享。

初九 已事遄往，无咎；酌损之。

九二 利贞。征凶，弗损益之。


六三 三人行则损一人，一人行则得其友。

六四 损其疾，使遄有喜，无咎。

六五 或益之十朋之龟，弗克违，元吉。

上九 弗损益之，无咎，贞吉，利有攸往。得臣无家。

益 第四十二

 震下 益：利有攸往，利涉大川。

初九 利用为大作，元吉，无咎。

六二 或益之十朋之龟，弗克违，永贞吉。王用享于帝，吉。


六三 益之用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。

六四 中行，告公从，利用为依迁国。

九五 有孚惠心，勿问元吉，有孚惠我德。

上九 莫益之，或击之，立心勿恒，凶。

夬 第四十三

 乾下 夬：扬于王庭，孚号，有厉。告自邑，不利即戎，利有攸

往。

初九 壮于前趾，往不胜，为咎。

九二 惕号，莫夜有戎，勿恤。

九三 壮于頄，有凶。君子夬夬，独行遇雨若濡，有愠，无咎。

九四 臀无肤，其行次且，牵羊悔亡，闻言不信。

九五 苋陆夬夬，中行，无咎。

上六 无号，终有凶。

姤 第四十四

巽下
䷫ 乾上 姤：女壮，勿用取女。

初六 系于金柅，贞吉。有攸往。见凶。羸豕孚，蹢躅。

九二 包有鱼，无咎。不利宾。

九三 臀无肤，其行次且，厉，无大咎。

九四 包无鱼，起凶。

九五 以杞包瓜，含章，有陨自天。

上九 姤其角，吝，无咎。

萃 第四十五

坤下
䷬ 兑上 萃：亨，王假有庙，利见大人，亨，利贞。用大牲吉。利有

攸往。

初六 有孚不终，乃乱乃萃。若号，一握为笑，勿恤，往无咎。

六二 引吉，无咎。孚乃利用禴。

六三 萃如，嗟如，无攸利。往无咎，小吝。

九四 大吉，无咎。

九五 萃有位，无咎。匪孚，元永贞，悔亡。

上六 赍咨涕洟，无咎。

升 第四十六

巽下
䷭ 坤上 升：元亨。用见大人，勿恤。南征吉。

初六 允升，大吉。

九二 孚乃利用禴，无咎。

九三 升虚邑。

六四 王用亨于岐山，吉，无咎。

六五 贞吉，升阶。

上六 冥升，利于不息之贞。

困 第四十七

䷮ 坎下 兑上 困：亨，贞，大人吉，无咎。有言不信。

初六 臀困于株木，入于幽谷，三岁不覿。

九二 困于酒食，朱紱方来，利用享祀。征凶，无咎。

六三 困于石，据于蒺藜。入于其宫，不见其妻，凶。

九四 来徐徐，困于金车，吝，有终。

九五 劓刖，困于赤紱。乃徐有说，得用祭祀。

上六 困于葛藟，于臲臲，曰动悔，有悔，征吉。

井 第四十八

䷯ 巽下 坎上 井：改邑不改井，无丧无得。往来井井，汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。

初六 井泥不食，旧井无禽。

九二 井谷射鲋，瓮敝漏。

九三 井渫不食，为我心恻。可用汲，王明，并受其福。

六四 井甃，无咎。

九五 井冽，寒泉，食。

上六 井收勿幕，有孚元吉。

革 第四十九

䷰ 离下 兑上 革：巳日乃孚。元亨，利贞，悔亡。

初九 鞶用黄牛之革。

六二 巳日乃革之，征吉，无咎。

九三 征凶，贞厉。革言三就，有孚。

九四 悔亡。有孚，改命吉。

九五 大人虎变，未占，有孚。

上六 君子豹变。小人革面，征凶。居，贞吉。

鼎 第五十

巽下
䷱ 鼎：元吉，亨。

初六 鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。

九二 鼎有实，我仇有疾，不我能即，吉。

九三 鼎且革，其行塞，雉膏不食，方雨亏悔，终吉。

九四 鼎折足，覆公餗，其形渥，凶。

六五 鼎黄耳，金铉，利贞。

上九 鼎玉铉，大吉，无不利。

震 第五十一

震下
䷲ 震：亨，震来虩虩，笑言哑哑，震惊百里，不丧匕鬯。

初九 震来虩虩，后笑言哑哑，吉。

六二 震来厉，亿丧贝，跻于九陵，勿逐，七日得。

六三 震苏苏，震行，无眚。

九四 震遂泥。

六五 震往来厉，亿无丧，有事。

上六 震索索，视矍矍，征凶。震不于其躬，于其邻，无咎。婚媾有言。

艮 第五十二

艮下
䷳ 艮：艮其背，不获其身，行其庭，不见其人。无咎。

初六 艮其趾，无咎，利永贞。

六二 艮其腓，不拯其随，其心不快。

九三 艮其限，列其夤，厉薰心。

六四 艮其身，无咎。

六五 艮其辅，言有序，悔亡。

上九 敦艮，吉。

渐 第五十三

艮下
䷳ 渐：女归，吉，利贞。

初六 鸿渐于干，小子厉，有言，无咎。

六二 鸿渐于磐，饮食衎衎，吉。

九三 鸿渐于陆，夫征不复，妇孕不育，凶。利御寇。

六四 鸿渐于木，或得其桷，无咎。

九五 鸿渐于陵，妇三岁不孕，终莫之胜，吉。

上九 鸿渐于陆，其羽可用为仪，吉。

归妹 第五十四

兑下
䷵ 归妹：征凶，无攸利。

初九 归妹以娣，跛能履，征吉。

九二 眇能视，利幽人之贞。

六三 归妹以须，反归以娣。

九四 归妹愆期，迟归有时。

六五 帝乙归妹，其君之袂不如其娣之袂良。月几望，吉。

上六 女承筐，无实。土刲羊，无血。无攸利。

丰 第五十五

离下
䷶ 丰：亨，王假之，勿忧，宜日中。

初九 遇其配主，虽旬无咎，往有尚。

六二 丰其蔀，日中见斗。往得疑疾，有孚发若，吉。

九三 丰其沛，日中见沫。折其右肱，无咎。

九四 丰其蔀，日中见斗，遇其夷主，吉。

六五 来章，有庆誉，吉。

上六 丰其屋，蔀其家，窥其户，阒其无人，三岁不覿，凶。

旅 第五十六

艮下
䷷ 旅：小亨，旅，贞吉。

- 初六 旅琐琐，斯其所取灾。
六二 旅即次，怀其资，得童仆贞。
九三 旅焚其次，丧其童仆贞，厉。
九四 旅于处，得其资斧，我心不快。
六五 射雉，一矢亡，终以誉命。
上九 鸟焚其巢，旅人先笑后号咷，丧牛于易，凶。

巽 第五十七

巽下
䷸ 巽：小亨，利有攸往，利见大人。
巽上

- 初六 进退，利武人之贞。
九二 巽在床下，用史巫纷若，吉，无咎。
九三 频巽，吝。
六四 悔亡，田获三品。
九五 贞吉，悔亡，无不利，无初有终。先庚三日，后庚三日，

吉。

上九 巽在床下，丧其资斧，贞凶。

兑 第五十八

兑下
䷹ 兑：亨，利贞。
兑上

- 初九 和兑，吉。
九二 孚兑，吉。悔亡。
六三 来兑，凶。
九四 商兑未宁，介疾有喜。
九五 孚于剥，有厉。
上六 引兑。

涣 第五十九

坎下
䷺ 涣：亨，王假有庙，利涉大川，利贞。
巽上

初六 用拯，马壮，吉。

- 九二 涣奔其机，悔亡。
 六三 涣其躬，无悔。
 六四 涣其群，元吉，涣有丘，匪夷所思。
 九五 涣汗其大号，涣王居，无咎。
 上九 涣其血，去逖出，无咎。

节 第六十

兑下
 节：亨，苦节不可贞。
 坎上

- 初九 不出户庭，无咎。
 九二 不出门庭，凶。
 六三 不节若，则嗟若，无咎。
 六四 安节，亨。
 九五 甘节，吉，往有尚。
 上六 苦节，贞凶，悔亡。

中孚 第六十一

兑下
 中孚：豚鱼吉。利涉大川。利贞。
 巽上

- 初九 虞吉，有它不燕。
 九二 鸣鹤在阴，其子和之，我有好爵，吾与尔靡之。
 六三 得敌，或鼓，或罢，或泣，或歌。
 六四 月几望，马匹亡，无咎。
 九五 有孚挛如，无咎。
 上九 翰音登于天，贞凶。

小过 第六十二

艮下
 小过：亨，利贞。可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜
 震上

上，宜下。大吉。

- 初六 飞鸟以凶。
 六二 过其祖，遇其妣，不及其君，遇其臣，无咎。


九三 弗过防之，从或戕之，凶。

九四 无咎，弗过遇之。往厉，必戒。勿用，永贞。

六五 密云不雨，自我西郊，公弋取彼在穴。

上六 弗遇过之，飞鸟离之，凶，是谓灾眚。

既济 第六十三

 离下坎上 既济：亨，小利贞。初吉，终乱。

初九 曳其轮，濡其尾，无咎。

六二 妇丧其茀，勿逐，七日得。

九三 高宗伐鬼方，三年克之，小人勿用。

六四 繻有衣袽，终日戒。

九五 东邻杀牛，不如西邻之禴祭，实受其福。

上六 濡其首，厉。

未济 第六十四

 坎下离上 未济：亨。小狐汔济，濡其尾，无攸利。

初六 濡其尾，吝。

九二 曳其轮，贞吉。

六三 未济，征凶，利涉大川。

九上 贞吉，悔亡。震用伐鬼方，三年有赏于大国。

六五 贞吉，无悔。君子之光。有孚，吉。

上九 有孚，于饮酒，无咎。濡其首，有孚，失是。

附录 3

易 传

一. 彖上传

彖，是易传中专门对易卦卦名和卦辞的注释。排列顺序与通行本易经相同。彖上传注易上经三十卦，彖下传注释易下经三十四卦，每条均与易经相对应。

乾，大哉乾元，万物资始，乃统天。云行雨施，品物流形。大明始终，六位时成，时乘六龙以御天。乾道变化，各正性命，保合大和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁。

坤，至哉坤元，万物资生，乃顺承天。坤厚载物，德合无疆。含弘光大，品物咸亨。牝马地类，行地无疆，柔顺利贞。君子攸行，先迷失道，后顺得常。西南得朋，乃与类行；东北丧朋，乃终有庆。安贞之吉，应地无疆。

屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞，雷雨之动满盈，天造草昧，宜建侯而不宁。

蒙，山下有险，险而止，蒙。蒙亨，以亨行，时中也。匪我求童蒙，童蒙求我，志应也。初筮告，以刚中也，再三渎，渎则不告，渎蒙也。蒙以养正，圣功也。

需，须也；险在前也。刚健而不陷，其义不困穷矣，需有孚。光亨，贞吉。位乎天位，以正中也。利涉大川、往有功也。

讼，上刚下险，险而健讼。讼有孚窒，惕中吉，刚来而得中也。终凶；讼不可成也。利见大人；尚中正也，不利涉大川，入于渊也。

师，众也；贞，正也。能以众正，可以王矣。刚中而应，行险而顺，以此毒天下，而民从之，吉又何咎矣。

比，吉也；比，辅也，下顺从也。“原筮元永贞无咎”，以刚中也。

“不宁方来”，上下应也。“后夫凶”，其道穷也。

小畜，柔得位而上下应之，曰小畜。健而巽，刚中而志行，乃亨。“密云不雨”，尚往也。“自我西郊”，施未行也。

履，柔履刚也。说而应乎乾，是以“履虎尾，不咥人”，亨。刚中正，履帝位而不疚，光明也。

泰，“小往大来，吉亨”，则是天地交而万物通也；上下交而其志同也。内阳而外阴；内健而外顺；内君子而外小人，君子道长，小人道消也。

否，“否之匪人，不利君子贞，大往小来”。则是天地不交而万物不通也；上下不交而天下无邦也；内阴而外阳；内柔而外刚；内小人而外君子；小人道长，君子道消也。

同人，柔得位得中，而应乎乾，曰同人。同人曰：“同人于野，亨，利涉大川”，乾行也。文明以健，中正而应，君子正也。唯君子能通天下之志。

大有，柔得尊位，大中而上下应之，曰大有。其德刚健而文明，应乎天而时行，是以“元亨”。

谦，亨。天道下济而光明；地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦；鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。谦尊而光，卑而不可逾，君子之终也。

豫，刚应而志行，顺以动，豫。豫顺以动，故天地如之，而况。“建侯行师”乎？天地以顺动，故日月不过，而四时不忒。圣人以顺动，则刑罚清而民服。豫之时义，大矣哉！

随，刚来而下柔，动而说，随。大“亨贞无咎，而天下随时”，随时之义大矣哉！

蛊，刚上而柔下，巽而止，蛊。蛊“元亨”而天下治也，“利涉大川”，往有事也。“先甲三日，后甲三日”，终则有始，天行也。

临，刚浸而长。说而顺，刚中而应。大亨以正，天之道也。至于八月有凶，消不久也。

观，大观在上，顺而巽，中正以观天下，观。“盥而不荐，有孚颙若”，下观而化也。观天之神道，而四时不忒。圣人以神道设教，而天下服矣。

噬嗑，颐中有物，曰噬嗑。噬嗑而亨，刚柔分，动而明，雷电合而章。柔得中而上行，虽不当位，“利用狱”也。

賁，亨。柔来而文刚，故亨。分刚上而文柔，故“小利有攸往”。天文也；文明以止，人文也。观乎天文，以察时变，观乎人文，以化成天下。

剥，剥也，柔变刚也。“不利有攸往”，小人长也。顺而止之，观象也。君子尚消息盈虚，天行也。

复，亨，刚反。动而以顺行，是以“出入无疾，朋来无咎。”“反复其道，七日来复”，天行也。“利有攸往”刚长也。复其见天地之心乎？

无妄，刚自外来而为主于内。动而健，刚中而应，大亨以正，天之命也。“其匪正有眚，不利有攸往”，无妄之往，何之矣？天命不佑，行矣哉？

大畜，刚健笃实辉光，日新其德，刚上而尚贤。能止健，大正也。“不家食吉”，养贤也。“利涉大川”，应乎天也。

颐，“贞吉”，养正则吉也。“观颐”，观其所养也。“自求口实”，观其自养也。天地养万物，圣人养贤以及万民。颐之时大矣哉。

大过，大者过也。“栋桡”，本末弱也。刚过而中，巽而说行，“利有攸往”，乃亨。大过之时大矣哉！

坎，习坎，重险也。水流而不盈，行险而不失其信。维心亨，乃以刚中也。行有尚，往有功也。天险不可升也；地险山川丘陵也，王公设险而守其国。险之时用大矣哉！

离，丽也。日月丽乎天，百谷草木丽乎土。重明以丽乎正，乃化成天下。柔丽乎中正，故亨，是以“畜牝牛吉”也。

二．彖下传

咸，感也。柔上而刚下，二气感应以相与。止而说，男下女，是

以“亨利贞，取女吉”也。天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平。观其所感，而天地万物之情可见矣。

恒，久也。刚上而柔下。雷风相与，巽而动，刚柔皆应，恒。恒，“亨无咎利贞”，久于其道也。天地之道，恒久而不已也。“利有攸往”，“终则有始也”。日月得天而能久照，四时变化而能久成。圣人久于其道，而天下化成。观其所恒，而天地万物之情可见矣。

遁，亨，遁而亨也。刚当位而应，与时行也。“小利贞”，浸而长也。遁之时义大矣哉！

大壮，大者壮也。刚以动，故壮。大壮利贞，大者正也。正大而天地之情可见矣。

晋，进也。明出地上，顺而丽乎大明，柔进而上行。是以康侯用“锡马蕃庶，昼日三接”也。

明夷，明入地中，明夷。内文明而外柔顺，以蒙大难，文王以之。“利艰贞”，晦其明也，内难而能正其志，箕子以之。

家人，女正位乎内，男正位乎外，男女正，天地之大义也。家人有严君焉，父母之谓也。父父，子子，兄兄，弟弟，夫夫，妇妇，而家道正。正家，而天下安矣。

睽，火动而上，泽动而下，二女同居，其志不同行。说而丽乎明，柔进而上行，得中而应乎刚，是以“小事吉”。天地睽而其事同也。男女睽而其志通也。万物睽而其事类也。睽之时用大矣哉！

蹇，难也，险在前也。见险而能止，知矣哉。蹇“利西南”，往得中也。“不利东北”，其道穷也。“利见大人”，往有功也。当位贞吉，以正邦也。蹇之时用大矣哉！

解，险以动，动而免乎险，解。解“利西南”，往得众也。“其来复吉”，乃得中也。“有攸往夙吉”，往有功也。天地解而雷雨作，雷雨作而百果草木皆甲坼。解之时，大矣哉！

损，损下益上，其道上行。损而“有孚，元吉，无咎，可贞，利用攸往，曷之用，二簋可用享”。二簋应有时，损刚益柔有时，损益盈虚，

与时偕行。

益，损上益下，民说无疆，自上下下，其道大光。“利有攸往”，中正有庆。“利涉大川”，木道乃行。益动而巽，日进无疆。天施地生，其益无方。凡益之道，与时偕行。

夬，决也，刚决柔也。健而说，决而和，“杨于王庭”，柔乘五刚也。“孚号有厉”，其危乃光也。“告自邑不利即戎”，所尚乃穷也。“利有攸往”，刚长乃终也。

姤，遇也，柔遇刚也。“勿用取女”，不可与长也。天地相遇，品物咸章也。刚遇中正，天下大行也。姤之时义大矣哉！

萃，聚也，顺以说，刚中而应，故聚也。“王假有庙”，致孝享也。“利见大人亨”，聚以正也。“用大牲吉，利有攸往”，顺天命也。观其所聚，而天地万物之情可见矣。

升，柔以时升，巽而顺，刚中而应，是以大亨。“用见大人勿恤”，有庆也。“南征吉”，志行也。

困，刚揜也。险以说，困而不失其所亨；其唯君子乎？“贞大人吉”，以刚中也。“有言不信”，尚口乃穷也。

井，巽乎水而上水，井。井养而不穷也。“改邑不改井”，乃以刚中也。“汔至，亦未繙井”，未有功也。“羸其瓶”，是以凶也。

革，水火相息，二女同居，其志不相得曰革。“巳日乃孚”，革而信之。文明以说，大亨以正。革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时，大矣哉！

鼎，象也。以木巽火，亨饪也。圣人亨以享上帝，而大亨以养圣贤。巽而耳目聪明，柔进而上行，得中而应乎刚，是以元亨。

震，亨。“震来虩虩”，恐致福也。“笑言哑哑”，后有则也。“震惊百里”，惊远而惧迩也。不丧匕鬯，出可以守宗庙社稷，以为祭主也。

艮，止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也。上下敌应，不相与也。是以不获其身，行其庭，不

见其人，无咎也。

渐，渐者进也。“女归吉”也。进得位，往有功也，进以正，可以正邦也。其位，刚得中也。止而巽，动不穷也。

归妹，天地之大义也。天地不交，而万物不兴。归妹，人之终始也。说以动，所归妹也。“征凶”，位不当也。“无攸利”，柔乘刚也。

丰，大也。明以动，故丰。“王假之”，尚大也。“勿忧，宜日中”，宜照天下也。日中则昃，月盈则食。天地盈虚，与时消息，而况于人乎，况于鬼神乎？

旅，小亨，柔得中乎外，而顺乎刚，止而丽乎明，是以“小亨旅贞吉”也。旅之时义大矣哉！

巽，重巽以申命，刚巽乎中正而志行。柔皆顺乎刚是以“小亨，利有攸往，利见大人。”

兑，说也。刚中而柔外，说以“利贞”，是以顺乎天而应乎人。说以先民，民忘其劳。说以犯难，民忘其死。说之大，民劝矣哉！

涣，亨。刚来而不穷，柔得位乎外而上同。“王假有庙”，王乃在中也。“利涉大川”，乘木有功也。

节，亨，刚柔分而刚得中。“苦节不可贞”，其道穷也。说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。

中孚，柔在内而刚得中。说而巽，孚，乃化邦也。“豚鱼吉”，信及豚鱼也。“利涉大川”，乘木舟虚也。中孚以利贞，乃应乎天也。

小过，小者过而亨也。过以利贞，与时行也。柔得中，是以“小事吉”也。刚失位而不中，是以“不可大事”也。有“飞鸟”之象焉，“飞鸟遗之音，不宜上，宜下，大吉”，上逆而下顺也。

既济，亨，小者亨也。利贞，刚柔正而位当也。“初吉”，柔得中也，终止则乱，其道穷也。

未济，亨，柔得中也。“小狐汔济”，未出中也。“濡其尾，无攸利”，不续终也。虽不当位，柔应刚也。

三．象上传

象，是对易经卦名及爻辞的注释。对卦名的注释，是补充象的。对爻辞的注释，是本文的特点。象对易经六十四卦的每一爻都作了说明。卦的顺序与通行本易经同。

乾

天行健，君子以自强不息。

初九 潜龙勿用

九二 见龙在天利见大人

九三 君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。

九四 或跃在渊，无咎。

九五 飞龙在天，利见大人。

上九 亢龙有悔。

用九 见群龙无首，吉。

坤

地势坤。君子以厚德载物。

初六 履霜 坚冰，险始凝也。驯致其道，至坚冰也。

六二 六二之动，直以方也。不习无不利，地道光也。

六三 含章可贞，以时发也。或从王事，知光大也。

六四 括囊无咎，慎不害也。

六五 黄裳元吉，文在中也。

上六 龙战于野，其道穷也。

用六 用六永贞，以大终也。

屯

云雷屯；君子以经纶。

初九 盘桓，志行正也。以贵下贱，大得民也。

六二 六二之难，乘刚也。十年乃字，反常也。

六三 即鹿无虞，以从禽也。君子舍之，往吝穷也。

六四 求而往，明也。

九五 屯其膏，施未光也。

上六 泣血涟如，何可长也。

蒙

山下出泉，蒙；君子以果行育德。

初六 利用刑人，以正法也。

九二 子克家，刚柔接也。

六三 勿用取女，行不顺也。

六四 困蒙之吝，独远实也。

六五 童蒙之吉，顺以巽也。

上九 利用御寇，上下顺也。

需

云上于天，需；君子以饮食宴乐。

初九 需于郊，不犯难行也，利于恒，无咎；未失常也。

九二 需于沙，衍在中也。虽小有言，以终吉也。

九三 需于泥，灾在外也。自我至寇，敬慎不败也。

六四 需于血，顺以听也。

九五 酒食贞吉，以中正也。

上六 不速之客来，敬之终吉。虽不当位，未大失也。

讼

天与水违行，讼；君子以作事谋始。

初六 不永所事，讼不可长也。虽有小言，其辩明也。

九二 不克讼，归而逋也。自下讼上，患至掇也。

六三 食旧德，从上吉也。

九四 复即命，渝安贞；不失也。

九五 讼元吉，以中正也。

上九 以讼受服，亦不足敬也。

师

地中有水，师；君子以容民畜众。

初六 师出以律，失律凶也。

九二 在师中吉，承天宠也。王三锡命，怀万邦也。

六三 师或舆尸，大无功也。

六四 左次无咎，未失常也。

六五 长子帅师，以中行也。弟子舆师，使不当也。

上六 大君有命，以正功也。小人勿用，必乱邦也。

比

地上有水，比；先王以建万国，亲诸侯。

初六 比之初六，有他吉也。

六二 比之自内，不自失也。

六三 比之匪人，不亦伤乎！

六四 外比于贤，以从上也。

九五 显比之吉，位正中也。舍逆取顺，失前禽也。邑人不诫，上使中也。

上六 比之无首，无所终也。

小畜

风行天上，小畜；君子以懿文德。

初九 复自道，其义吉也。

九二 牵复在中，亦不自失也。

九三 夫妻反目，不能正室也。

六四 有孚惕出，上合志也。

九五 有孚挛如，不独富也。

上九 既雨既处，德积载也。君子征凶，有所疑也。

履

上天下泽，履；君子以辨上下，定民志。

初九 素履之往，独行愿也。

九二 幽人贞吉，中不自乱也。

六三 眇能视；不足以有明也。跛能履；不足以与行也。咥人之凶；位不当也。武人为于大君，志刚也。

九四 愬愬终吉，志行也。

九五 夬履贞厉，位正当也。

上九 元吉在上，大有庆也。

泰

天地交泰，后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。

初九 拔茅征吉，志在外也。

九二 包荒，得尚于中行，以光大也。

九三 无往不复，天地际也。

六四 翩翩不富，皆失实也。不戒以孚，中心愿也。

六五 以祉元吉，中以行愿也。

上六 城复于隍，其命乱也。

否

天地不交，否。君子以俭德辟难，不可荣以禄。

初六 拔茅贞吉，志在君也。

六二 大人否亨，不乱群也。

六三 包羞，位不当也。

九四 有命无咎，志行也。

九五 大人之吉，位正当也。

上九 否终则倾，何可长也。

同人

天与火，同人。君子以类族辨物。

初九 出门同人，又谁咎也。

六二 同人于宗，吝道也。

九三 伏戎于莽，敌刚也。三岁不兴，安行也。

九四 乘其墉，义弗克也。其吉，则困而反则也。

九五 同人之先，以中直也。大师相遇，言相克也。

上九 同人于郊，志未得也。

大有

火在天上，大有。君子以遏恶扬善，顺天休命。

初九 大有初九，无交害也。

九二 大车以载，积中不败也。

九三 公用亨于天子，小人害也。

九四 匪其彭，无咎。明辨晰也。

六五 厥孚交如，信以发志也。威如之吉，易而无备也。

上九 大有上吉，自天佑也。

谦

地中有山，谦。君子以裒多益寡，称物平施。

初六 谦谦君子，卑以自牧也。

六二 鸣谦贞吉，中心得也。

九三 劳谦君子，万民服也。

六四 无不利，撝谦，不违则也。

六五 利用侵伐，征不服也。

上六 鸣谦，志未得也。可用行师，征邑国也。

豫

雷出地奋，豫。先王以作乐崇德，殷荐之上帝，以配祖考。

初六 初六鸣豫，志穷凶也。

六二 不终日，贞吉；以中正也。

六三 盱豫有悔，位不当也。

九四 由豫，大有得；志大行也。

六五 六五贞疾，乘刚也。恒不死，中未亡也。

上六 冥豫在上，何可长也。

随

泽中有雷，随。君子以响晦入宴息。

初九 官有渝，从正吉也。出门交有功。不失也。

六二 系小子，弗兼与也。

六三 系丈夫，志舍下也。

九四 隨其获,其义凶也。有孚在道,明功也。

九五 孚于嘉,吉;位正中也。

上六 拘系之,上穷也。

蛊

山下有风,蛊。君子以振民育德。

初六 干父之蛊,意承考也。

九二 干母之蛊,得中道也。

九三 干父之蛊,终无咎也。

六四 裕父之蛊,往未得也。

六五 干父用誉,承以德也。

上九 不事王侯,志可则也。

临

泽上有地,临。君子以教思无穷,容保民无疆。

初九 咸临贞吉,志行正也。

九二 咸临吉无不利,未顺命也。

六三 甘临,位不当也。即忧之,咎不长也。

六四 至临无咎,位当也。

六五 大君之宜,行中之谓也。

上六 敦临之吉,志在内也。

观

风行地上,观。先王以省方观民设教。

初六 初六童观,小人道也。

六二 窥观女贞,亦可丑也。

六三 观我生进退,未失道也。

六四 观国之光,尚宾也。

九五 观我生,观民也。

上九 观其生,志未平也。

噬嗑

雷电噬嗑。先王以明罚敕法。

初九 履校灭趾，不行也。

六二 噬肤灭鼻，乘刚也。

六三 遇毒，位不当也。

九四 利艰贞吉，未光也。

六五 贞厉无咎，得当也。

上九 何校灭耳，聪不明也。

贲

山下有火，贲。君子以明庶政，无敢折狱。

初九 舍车而徒，义弗乘也。

六二 贲其须，与上兴也。

九三 永贞之吉，终莫之陵也。

六四 六四，当位疑也。匪寇婚媾，终无尤也。

六五 六五之吉，有喜也。

上九 白贲无咎，上得志也。

剥

山附于地，剥。上以厚下，安宅。

初六 剥床以足，以灭下也。

六二 剥床以辨，未有与也。

六三 剥之无咎，失上下也。

六四 剥床以肤，切近灾也。

六五 以宫人宠，终无尤也。

上九 君子得舆，民所载也。小人剥庐，终不可用也。

复

雷在地中，复。先王以至日闭关，商旅不行，后不省方。

初九 不远之复，以修身也。

六二 休复之吉，以下仁也。

六三 频复之厉，义无咎也。

六四 中行独复，以从道也。

六五 敦复无悔，中以自考也。

上六 迷复之凶，反君道也。

无妄

天下雷行，物与无妄。生王以茂对时，育万物。

初九 无妄之往，得志也。

六二 不耕获，未富也。

六三 行人得牛，邑人灾也。

九四 可贞无咎，固有之地。

九五 无妄之药，不可试也。

上九 无妄之行，穷之灾也。

大畜

天在山中，大畜。君子以多识前言往行，以畜其德。

初九 有厉利己，不犯灾也。

九二 舆说辐，中无尤也。

九三 利有攸往，上合志也。

六四 六四元吉，有喜也。

六五 六五之吉，有庆也。

上九 何天之衢，道大行也。

颐

山下有雷，颐。君子以慎言语，节饮食。

初九 观我朵颐，亦不足贵也。

六二 六二征凶，行失类也。

六三 十年勿用，道大悖也。

六四 颠颐之吉，上施光也。

六五 居贞之吉，顺以从上也。

上九 由颐厉吉，大有庆也。

大过

泽灭木，大过。君子以独立不惧，遁世无闷。

初六 籍用白茅，柔在下也。

九二 老夫女妻，过以相与也。

九三 栋桡之凶，不可以有辅也。

九四 栋隆之吉，不桡乎下也。

九五 枯杨生华，何可久也。老妇士夫，亦可丑也。

上六 过涉之凶，不可咎也。

坎

水 至，习坎。君子以常德行，习教事。

初六 习坎入坎，失道凶也。

九二 求小得，未出中也。

六三 来之坎坎，终无功也。

六四 樽酒簋贰，刚柔际也。

九五 坎不盈，中未大也。

上六 上六失道，凶三岁也。

离

明两作离。大人以继明照于四方。

初九 履错之敬，以辟咎也。

六二 黄离元吉，得中道也。

九三 日昃之离，何可久也。

九四 突如其来如，无所容也。

六五 六五之吉，离王公也。

上九 王用出征，以正邦也。

四·象下传

咸

山上有泽，咸。君子以虚受人。

初六 咸其拇，志在外也。

六二 虽凶居吉，顺不害也。

九三 咸其股，亦不处也。志在随人，所执下也。

九四 贞吉悔亡，未感害也。憧憧往来，未光大也。

九五 咸其脢，志末也。

上六 咸其辅颊舌，滕口说也。

恒

雷风，恒。君子以立不易方。

初六 浚恒之凶，始求深也。

九二 九二悔亡，能久中也。

九三 不恒其德，无所容也。

九四 久非其位，安得禽也。

六五 妇人贞吉，从一而终也。夫子制义，从妇凶也。

上六 振恒在上，大无功也。

遁

天下有山，遁。君子以远小人，不恶而严。

初六 遁尾之厉，不往何灾也。

六二 执用黄牛，固志也。

九三 系遁之厉，有疾惫也。畜臣妾吉，不可大事也。

九四 君子好遁，小人否也。

九五 嘉遁贞吉，以正志也。

上九 肥遁无不利，无所疑也。

大壮

雷在天上，大壮。君子以非礼弗履。

初九 壮于趾，其孚穷也。

九二 九二贞吉，以中也。

九三 小人用壮，君子罔也。

九四 藩决不羸，尚往也。

六五 丧羊于易，位不当也。

上六 下能退，不能遂，不详也。艰则吉，咎不长也。

晋

明出地上，晋。君子以自昭明德。

初六 晋如摧如，独行正也。裕无咎，未受命也。

六二 受兹介福，以中正也。

六三 众允之，志上行也。

九四 鼫鼠贞厉，位不当也。

六五 失得勿恤，往有庆也。

上九 维用伐邑，道未光也。

明夷

明入地中，明夷。君子以莅众，用晦而明。

初九 君子于行，义不食也。

六二 六二之吉，顺以则也。

九三 南狩之志，乃大得也。

六四 入于左腹，获心意也。

六五 箕子之贞，明不可息也。

上六 初登于天，照四国也。后入于地，失则也。

家人

风自火出，家人。君子以言有物，而行有恒。

初九 闲有家，志未变也。

六二 六二之吉，顺以巽也。

九三 家人嗃嗃，未失也。妇子嘻嘻，失家节也。

六四 富家大吉，顺在位也。

九五 王假有家，交相爱也。

上九 威如之吉，反身之谓也。

睽

上火下泽，睽。君子以同而异。

初九 见恶人，以辟咎也。

九二 遇主于巷，未失道也。

六三 见舆曳，位不当也。无初有终，遇刚也。

九四 交孚无咎，志行也。

六五 厥宗噬肤，往有庆也。

上九 遇雨之吉，群疑亡也。

蹇

山上有水，蹇。君子以反身修德。

初六 往蹇来誉，宜待也。

六二 王臣蹇蹇，终无尤也。

九三 往蹇来反，内喜之也。

六四 往蹇来连，当位实也。

九五 大蹇朋来，以中节也。

上六 往蹇来硕，志在内也。利见大人，以从贵也。

解

雷雨作，解。君子以赦过宥罪。

初六 刚柔之际，义无咎也。

九二 九二贞吉，得中道也。

六三 负且乘，亦可丑也，自我致戎，又谁咎也。

九四 解而拇，未当位也。

六五 君子有解，小人退也。

上六 公用射隼，以解悖也。

损

山下有泽，损。君子以惩忿窒欲。

初九 已事遄往，尚合志也。

九二 九二利贞，中以为志也。

六三 一人行，三则疑也。

六四 损其疾，亦可喜也。

六五 六五元吉，自上佑也。

上九 弗损益之，大得志也。

益

风雷，益。君子以见善则迁，有过则改。

初九 元吉无咎，下不厚事也。

六二 或益之，自外来也。

六三 益用凶事，固有之也。

六四 告公从，以益志也。

九五 有孚惠心，勿问之矣。惠我德，大得志也。

上九 莫益之，偏辞也。或击之，自外来也。

夬

泽上于天，夬。君子以施禄及下，居德则忌。

初九 不胜而往，咎也。

九二 有戎勿恤，得中道也。

九三 君子夬夬，终无咎也。

九四 其次行且，位不当也。闻言不信，聪不明也。

九五 中行无咎，中未光也。

上六 无号之凶，终不可长也。

姤

天下有风，姤。后以施命诰四方。

初六 系于金柅，柔道牵也。

九二 包有鱼，义不及宾也。

九三 其行次且，行未牵也。

九四 无鱼之凶，远民也。

九五 九五含章，中正也。有陨自天，志不舍命也。

上九 姤其角，上穷吝也。

萃

泽上于地，萃。君子以除戎器，戒不虞。

初六 乃乱乃萃，其志乱也。

六二 引吉无咎，终未变也。

六三 往无咎，上巽也。

九四 大吉无咎，位不当也。

九五 萃有位，志未光也。

上六 賁咨涕洟，未安上也。

升

地中生木，升。君子以顺德，积小以高大。

初六 允升大吉，上合志也。

九二 九二之孚，有喜也。

九三 升虚邑，无所疑也。

六四 王用亨于岐山，顺事也。

六五 贞吉升阶，大得志也。

上六 冥升在上，消不富也。

困

泽无水，困。君子以致命遂志。

初六 入于幽谷，幽不明也。

九二 困于酒食，中有庆也。

六三 据于蒺藜，乘刚也。入于其宫，不见其妻，不祥也。

九四 来徐徐，志在下也。虽不当位，有与也。

九五 劓刖，志未得也。乃徐有说，以中直也。利用祭祀，受福也。

上六 困于葛藟，未当也。动悔又悔，吉行也。

井

木上有水，井。君子以劳民劝相。

初六 井泥不食，下也。旧井无禽，时舍也。

九二 井谷射鲋，无与也。

九三 井渫不食，行恻也。求王明，受福也。

六四 井甃无咎，修井也。

九五 寒泉之食，中正也。

上六 元吉在上，大成也。

革

泽中有火，革。君子以治历明时。

初九 巩用黄牛，不可以有为也。

六二 巳日革之，行有嘉也。

九三 革言三就，又何之矣。

九四 改命之吉，信志也。

九五 大人虎变，其文炳也。

上六 君子豹变，其文蔚也。小人革面，顺以从君也。

鼎

木上有火，鼎。君子以正位凝命。

初六 鼎颠趾，未悖也。利出否，以从贵也。

九二 鼎有实，慎所之也。我仇有疾，终无尤也。

九三 鼎耳革，失其义也。

九四 覆公餗，信如何也。

六五 鼎黄耳，中以为实也。

上九 玉铉在上，刚柔节也。

震

雷，震。君子以恐惧修省。

初九 震来虩虩，恐致福也。笑言哑哑，后有则也。

六二 震来厉，乘刚也。

六三 震苏苏，位不当也。

九四 震遂泥，未光也。

六五 震往来厉，危行也。其事在中，大无丧也。

上六 震索索，未得中也。虽凶无咎，畏邻戒也。

艮

兼山，艮。君子以思不出其位。

初六 艮其趾，未失正也。

六二 不拯其随，未退听也。

九三 艮其限，危熏心也。

六四 艮其身，止诸躬也。

六五 艮其辅，以中正也。

上九 敦艮之吉，以厚终也。

渐

山上有木，渐。君子以居贤德善俗。

初六 小子之厉，义无咎也。

六二 饮食衎衎，不素饱也。

九三 夫征不复，离群丑也。妇孕不育，失其道也。利用御寇，
顺相保也。

六四 或得其桷，顺以巽也。

九五 终莫之胜，吉，得所愿也。

上九 其羽可用为仪，吉，不可乱也。

归妹

泽上有雷，归妹。君子以永终知敝。

初九 归妹以娣，以恒也。跛能履吉，相承也。

九二 利幽人之贞，未变常也。

六三 归妹以须，未当也。

九四 愆期之志，有待而行也。

六五 帝乙归妹，不知其娣之袂良也。其位在中，以贵行也。

上六 上六无实，承虚筐也。

丰

雷电皆至，丰。君子以折狱致刑。

初九 虽旬无咎，过旬灾也。

六二 有孚发若，信以发志也。

九三 丰其沛，不可大事也。折其右肱，终不可用也。

九四 丰其蔀，位不当也。日中见斗，幽不明也。遇其夷主，吉

行也。

六五 六五之吉，有庆也。

上六 丰其屋，天际翔也。闚其户，阒其无人，自藏也。

旅

山上有火，旅。君子以明慎用刑，而不留狱。

初六 旅琐琐，志穷灾也。

六二 得童仆贞，终无尤也。

九三 旅焚其次，亦以伤矣。以旅与下，其义丧也。

九四 旅于处，未得位也。得其资斧，心未快也。

六五 终以誉命，上逮也。

上九 以旅在上，其义焚也。丧牛于易，终莫之闻也。

巽

随风，巽。君子以申命行事。

初六 进退，志疑也。利武人之贞，志治也。

九二 纷若之吉，得中也。

九三 频巽之吝，志穷也。

六四 田获三品，有功也。

九五 九五之吉，位正中也。

上九 巽在床下，上穷也。丧其资斧，正乎凶也。

兑

丽泽，兑。君子以朋友讲习。

初九 和兑之吉，行未疑也。

九二 孚兑之吉，信志也。

六三 来兑之凶，位不当也。

九四 九四之喜，有庆也。

九五 孚于剥，位正当也。

上六 上六引兑，未光也。

涣

风行水上，涣。先王以享于帝立庙。

初六 初六之吉，顺也。

九二 涣奔其机，得愿也。

六三 涣其躬，志在外也。

六四 涣其群，元吉；光大也。

九五 王居无咎，正位也。

上九 涣其血，远害也。

节

泽上有水，节。君子以制数度，议德行。

初九 不出户庭，知通塞也。

九二 不出门庭，凶，矢时极也。

六三 不节之嗟，又谁咎也。

六四 安节之亨，承上道也。

九五 甘节之吉，居位中也。

上六 苦节贞凶，其道穷也。

中孚

泽上有风，中孚。君子以议狱缓死。

初九 初九虞吉，志未变也。

九二 其子和之，中心愿也。

六三 或鼓或罢，位不当也。

六四 马匹亡，绝类上也。

九五 有孚挛如，位正当也。

上九 翰音登于天，何可长也。

小过

山上有雷，小过。君子以行过乎恭，丧过乎哀，用过乎俭。

初六 飞鸟以凶，不可如何也。

六二 不及其君，臣不可过也。

九三 从或戕之，凶如何也。

九四 弗过遇之，位不当也。往厉必戒，终不可长也。

六五 密云不雨，已上也。

上六 弗遇过之，已亢也。

既济

水在火上，既济。君子以思患而豫防之。

初九 曳其轮，义无咎也。

六二 七日得，以中道也。

九三 三年克之，惫也。

六四 终日戒，有所疑也。

九五 东邻杀牛，不如西邻之时也。实受其福，吉大来也。

上六 濡其首厉，何可久也。

未济

火在水上，未济。君子以慎辨物居方。

初六 濡其尾，亦不知极也。

九二 九二贞吉，中以行正也。

六三 未济征凶，位不当也。

九四 贞吉悔亡，志行也。

六五 君子之光，其晖吉也。

上九 饮酒濡首，亦不知节也。

后 记

古之著述，按司马迁所云，“大抵圣贤发愤之所为作。”我辈决非“圣贤”，但“发愤”而著此书则是实情。然象《周易》这一蕴义丰富、深邃的杰作，要想在一本小册子中阐发其所有的思想，即使按照我们规划的范围，也实难做到。这主要因为我们才力不足，况且又受时间和精力限制，所以，本书所揆发的思想，恐怕糠秕不少。这一点，愿望各位学长、同仁和广大读者鉴谅、指正。

本书在写作中，得到了许多名家、前辈的指点，借鉴并汲取了中外古今有关《周易》研究的许多有益成果。

本书得以顺利出版、问世，与社会各界和海内外同仁的热诚关怀、大力支持分不开。全国政协副主席程思远先生在百忙之中欣然为之题辞；当今著名哲学家、中国哲学史专家张岱年先生不顾八旬之高龄而为之作序；台湾著名经学家、诗人、六经学术研究发展基金会董事长和《周易》学术研究会常务理事张渊量先生，香港中文大学新亚书院王煜先生，台湾人文出版社社长段镜先生，安阳周易研究会会长段长山、朱长安先生，保定振兴图书社杨秀峰和高继祖先生，以及美籍朋友赵重行先生，文物旅游局石加林、张占甲先生都给予了大力支持；尤其是四川人民出版社的杨宗平先生更为本书的成书，付出了大量心血。对此，趁此书问世之际，我们谨致以衷心的谢忱！

宋文安 张文郁

于 1992 年 8 月